全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

博雅光华

一切都是交易

婆媳关系、求职跳槽、公司投资、
政军大业……本质无非交易

一本有用好看的策略书，
换个镜头看世界

一种化繁为简破解僵局的思路与方法

郝大秦◎著

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服00/微信：958218088 期货开

图书在版编目（CIP）数据

一切都是交易/郝大秦著. —北京：北京大学出版社，2012.6

ISBN 978-7-301-20172-5

Ⅰ.一… Ⅱ.郝… Ⅲ.社会学—通俗读物 Ⅳ.C91—49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第022913号

书　　名：一切都是交易

著作责任者：郝大秦　著

责任编辑：秦　雯

标准书号：ISBN 978-7-301-20172-5/F·3044

出版发行：北京大学出版社

地　　址：北京市海淀区成府路205号　100871

网　　址：http://www.pup.cn

电　　话：邮购部 62752015　发行部 62750672

编辑部 82893506　出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米　16开本　14.25印张　204千字

2012年6月第1版第1次印刷

定　　价：36.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024　电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 无限次全量和六月量清掉申请六月账手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服00/微信：958218088 期
理想科书55188

解决问题的出发点
——无处不在的交易

（一）

为什么古人类和其他灵长类动物走上了完全不同的进化路线？中学课本上的答案是：我们的祖先爱劳动；而进化生物学、考古学和人类学的研究告诉我们：我们的祖先善于交易是更重要的原因。

劳动提供了让大脑更发达的外部刺激，但大脑是否能够处理这些刺激，要看是否有充足的能量供给，正是交易为古人类提供了更丰富的能量供给。美国学者哈伊姆·奥菲克在《第二天性：人类进化的经济起源》中指出：热量分配的不同，造成了大猩猩、黑猩猩的祖先和古代人类在身体上的差别。两者大多数器官消耗热量占身体总摄入量的比例都是一样的，只在肠胃和大脑上有着决定性的不同——古人类大脑消耗热量占比为16%，肠胃是15%；而猩猩们的祖先则分别是不到10%和25%。也就是说我们的祖先以肠胃变得娇弱挑剔为代价，获取了高度发达的大脑，进而甩开猩猩们的祖先迈向万物之灵。古人类以交易为基础的摄食策略则

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这一革命性的器官改变的前提。

其他灵长科动物的摄食策略是走一路吃一路，各自将取食和进食在同一时空中完成。而古人类则是通过群体内的交换把获取食物和进食消化在时空上分开。具体来说就是，古人类群落通过分工和交易，使得果实采集、狩猎、火种保护这三大类工作都有专人去做；采集者和狩猎者也改变以往的习惯，不再当场吃掉获取的果实与猎物，而是将其运送回群落聚居地，大家一起交换、分享各自工作的成果，让群落成员都能吃到烤热的肉食和果实。这套摄食策略使得古人类在获食和摄入上耗费的时间与热量越来越少，但获取的热量却越来越高。

食物多样化带来了更丰富的营养、热食更易消化吸收提供了更高的热量、分工协作节省了获食时间……这些好处不但推动了人类体质的进化，而且促使人类在野生动植物资源都很丰富、获取食物轻而易举的时候，耗用大量时间开始从事原始农业、畜牧业。这项工作在当时看似划不来，能被坚持下来就是因为这保障了古人类的交易需求，让他们身边有粮食和家畜家禽，想交易随时就可以交易，于是交易又推动了人类生活方式的演进。

农业、畜牧业的发展与成熟，使我们的祖先有了比较稳定的食品供给，这使他们可以进一步将很多时间投入到取食消化之外的行为，从而发展出了丰富的社会行为和复杂的社会关系。发达的大脑，出色的协作取食能力，这两者帮助社会化程度越来越高的人类逐渐布满了除南极洲以外的所有土地。据说陆生哺乳动物中只有人类和老鼠拥有如此成就，而且老鼠往往还是嗅着人类的随行食物跟过去的。

人科中的其他种类——我们遗传上的堂兄弟们——则未能通过交易获得丰富多样的食物和高效的消化能力，所以只能停留在整日为吃忙碌的状态，没有机会发展出更先进的生存方式。非洲的大猩猩们十万年以来的生活没有什么改变，每天睁眼之后的全部事情就是找到并推倒一棵野香蕉树，然后就是一整天的狼吞虎咽和缓慢消化。每天需要进食并消化25千克植物茎叶和果实，这使大猩猩们只能呆在长有大片野香蕉树可供它们暴搓的地方，于是它们再也走不出非洲中部的那片丛林。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（二）

交易促使人类成为万物灵长，人类在自己的发展进程中不断丰富了交易的内容与方式，进而创造出一部异彩纷呈的人类文明史。为了解决面对面、一对一简单易货交易的种种不便，我们发展出了多种交易模式，这些模式不但使得交易更加便利，更是改变了整个世界。

为了不再局限于琐碎的物物交易，我们有了货币与信用。这是分工发展的温床，为经济成长提供了最重要的条件，这也使得我们常因寅花卯钱而误以为真能寅吃卯粮，引发前所未有的经济危机。

为了便利交易双方的支付，使交易行为不必局限于一个空间里，我们有了汇兑方式。这使得交易得以异地进行，进而推动了人类远程商贸的发展。从横跨欧亚大陆的毛皮贸易到今天的信用证抵押贷款，异地交易方式使得各地区间的联系更加丰富多彩。

为了使交易不必局限于一个时间点上，我们有了远期交易和期货制度，还创造了卖空制度。这让生产者们可以更好地回避风险，又使投机者们有了更多的冒险机会。异时交易使价格机制因包含未来的风险而更有力，既有助于生产的繁荣稳定，又让商品的流转更有效率。农产品和矿产品的价格与产量波动在这一机制下得以控制在比较温和的范围内，这填饱了全球实体经济的好胃口。利率、汇率与资本市场走向也被纳入这一机制，这又让全球虚拟经济得到了爆炸性的成长。

为了让交易不必局限于一对一的简单方式，我们有了竞价拍卖、证券公开市场等一对多、多对多的交易方式。从荷兰鲜花市场的倒拍制到今天的网上在线竞价专用软件，交易的效率因方式的创新不断提高，交易者的意志也得到了更充分的表达。交易方式逐步成为一种新型专利，更成为商业竞争的焦点，这才有了今天“新经济”的繁荣昌盛。

为了让能纳入交易的内容更加丰富，我们发明了将机构和个人的未来收益、土地的未来增值空间、未开采的地下矿藏等经济资源证券化的技术，使得资本市场得以蓬勃发展，也为过度投机和资产泡沫准备了充足的弹药。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了让自己尽可能在交易中处于不败之地，我们绞尽脑汁把原本不同的交易组合起来，从只抽头不下场的赌场老板到借对冲交易大发横财的投机巨鳄，魔术般的组合交易手段披盖着光彩夺目的外衣，各种绝妙的商业模式随之新鲜出炉。

这万花筒般眼花缭乱的交易世界其实可以归结为几个要素：

交易的主体，即能决定交易行为是否成立的各类独立行动主体，也就是我们通常所说的买主、卖主。

交易的客体，即交易主体之间交换的具体内容，如现金、实物、服务或者所有权、受益权等各类权利。

交易的方式，即对交易行为的具体约定，比如是在一个指定地点一手交钱一手交货，还是规定异时异地完成交割；是一事一议的零散交易，还是签一次长期协议就能统一处理多笔交易。

很多商业问题看似非常棘手、难以解决，其实就是没有找到合适的交易安排，交易主体难以确保自己的交易收益，所以要么进退维谷要么意兴阑珊，总之交易难以促成，陷入了困局。当我们从交易的角度出发，用上述几个要素重新思考这些商业问题时，往往就会感到豁然开朗。比如说我们可以调整交易的具体方式，使得交易收益实现的时间、空间更具弹性；我们可以改变交易的内容，调换交易客体的构成，使得交易主体的收益价值更高，例如资产交易与股权交易间的转化；我们可以更换、增加或缩减我们的交易对手，通过组合不同交易主体的交易意愿，让我们的交易意图得到更好的实现。

通过各种形式的交易创新，我们可以让各交易主体在不同时间、空间上，以不同的形式完成对各类交易客体的交易。这样交易主体就有机会享有更丰富的交易收益，其从事交易的意愿就会更高涨，社会整体的交易活动也就会更活跃。总而言之，在一个既定的环境里，交易客体、交易方式越丰富多彩，我们就越能够灵活运用交易的思路，促成不同交易意愿的弥合、实现，打破种种看似无解的僵局。

美国曾有一位学者认为，历史学家、哲学家们划分人类历史阶段的各类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

概念往往复杂而难于理解，比如生产关系、社会结构等，这并不利于普通人理解人类社会是如何演进的，反倒常常使得他们的思维更加混乱。他认为倒不如用人类对能源的使用情况作为划分历史阶段的依据。首先，看一个社会能够充分利用的能源都有哪些类型，这就能认定这个社会的发展阶段。比如这个社会只是使用人类自身的体力，那肯定还是处于比较原始的状态；如果能大量运用畜力和水力，说明已经进入文明时代了；要是能广泛运用蒸汽动力，就进入近代化社会了。其次，用人均能源使用的数量来判断一个社会在某阶段内的具体状态。比如在进入文明时代后，一个社会的人均能源消耗折合标准煤的数量如果比较高，这个社会发展得就比较先进，反之则说明这个社会还比较落后。

借用这个思路，我们也可以通过考察交易行为的发达程度来判断一个社会的发展状态。比如说在一个社会里人们可以放心地进行异地异时的交易，而在另一个社会里只有面对面的物物交易让人放心，那么前者肯定比后者发展得更好些。一个社会越能支持复杂的交易行为，对交易的不合理限制越少，那么身处其中的人们的交易选择就越丰富，可实现的交易意愿也越多，其自由行动的空间当然也就越大。这样的社会创造财富与福利的能力就越强，对社会成员有着强大的凝聚力，对这个社会之外的人们也富有吸引力，这个社会的演进也就越成功。

社会进步也体现在交易的合理约束上。一是在不宜使用交易思维的领域里限制滥用交易思维，比如美国石油巨头们用政治支持换得布什政府拒绝在《京都议定书》上签字，使国际社会谋求共同应对全球变暖的努力遭到沉重打击，这本不该是一个先进社会所为。二是对交易客体的范围予以必要的限定，比如有些国度今天还存在着各种奴隶贸易，这恰恰意味着这些社会的进步存在重大问题，拿别人的身家性命做自己的交易本钱的戏码还有许多变种，这些行为盛行的社会都会受到其成员“用脚投票”的抗议。三是对掩盖交易风险、刻意夸大交易成功可能性的行为有适当的监管，比如减少麦道夫的庞氏骗局等欺诈手段对交易行为的扭曲，避免让交易风险与交易收益无法匹配的病毒感染全社会，确保未来交易活动的基础不会因此被削弱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一个既定的交易环境里，如何把握环境的变化趋势，发现合适的交易机会与交易对手，选择合适的交易方式，实现合适的交易，这是从个人到国家的各类交易主体们最应重视的问题。只有在此过程中改善交易环境，促成更多交易机会，实现良性循环，这些交易主体才能获得理想收益、实现远大目标。这是本书第一章到第五章主要探讨的内容。

（三）

今天，当我们在日常企业管理中需要解决问题拿出方案的时候，常常遗忘了如何从交易的角度来审视问题，要么墨守成规，把具有丰富可能性的现实世界削足适履地塞进一个教条体系里；要么谈玄论幽，在过度的抽象化、概念化中让问题更加复杂和模糊。

面对不同企业千差万别的问题，商学院出身的管理者或咨询师往往给出的是标准化的答案。如三种战略定位、四种组织形式、五种管控模式，又如成为套路的流程、绩效与薪酬管理体系，这样最后得到的管理方案往往千人一面，难以切中企业解决问题的实际需求。有时他们则给出些企业核心竞争力、企业文化基因、商业模式创新等难以把握的思路。这些主张的立意很振奋人心，但概念过于复杂、前提太多，在具体情境下难以准确操作，常常曲高和寡无疾而终。

困惑的人们面对层出不穷的企业管理理论往往无所适从。各家理论听起来各有各的道理，但经常彼此间有些抵触，到底该如何取舍呢？想从大师们的交锋中得到指引，却往往看到的是门户之争，比如“竞争战略之父”迈克尔·波特先生和《蓝海战略》的作者们在《哈佛商业评论》上的隔空论战，双方更多的是暗示对方的理论不过是自己体系中的一小部分，但却未能就战略选择这一论战主题展开更深入浅出的探讨。围绕实务问题展开的讨论也往往如此，在是否应该引入外部经理人来改善企业管理的问题上，既有《基业长青》以数据统计为论据的否定派意见，也有用日产、索尼实例撑腰的支持派意见，而且各自的理由都自成一体，皆能自圆其说，但却总有一种隔靴搔痒未及痒处的感觉。

出现这种无所适从的局面，主要是因为我们缺乏足够的手段将理论还原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到具体的问题情境中来验证。那么能否在企业管理领域中找到一些清晰、简明、易用的基本原则，为具体问题的研究提供一个坚实的立足点，给予我们起码的信心来展开讨论呢？要想完成这个工作就必须深入解剖交易行为，紧紧围绕着交易这个根本来展开讨论。

在今天的工商管理学界中，大家普遍认可对各种工商方案的最终评价依据是NPV及ROE[①]，也认同企业的实质是一组契约的总和。契约的实质是制度化的交易安排，也就是说企业用于开展业务的资源是通过交易获得的，如资金、土地、技术、设备、品牌、管理才能等要素都可以成为公司资本的一部分。企业开展业务创造NPV获得发展的过程，则是内外部各利益相关方以企业为平台，进行各类交易的过程，客户、管理层、员工、政府、供应商、同业者、金融机构、社会组织等都是其中的重要角色。企业在发展过程中创造的NPV最终将作为从事交易的收获分配给契约缔约者，ROE则是一台天平，专门用来评价这些缔约者从事交易、创造NPV的成就。

根据科斯定理，企业之所以能够出现，就是因为在完成某些经济活动时，基于长期契约的企业内部协作成本较低，而依靠基于自由市场的频繁交易来完成这些活动的成本较高。[②]

① NPV（net present value，净现值），是指一项投资所产生的未来现金流的折现值与项目投资成本之间的差值。净现值法是评价投资方案的一种方法，净现值为正值，投资方案是可以接受的；净现值是负值，从理论上来讲，投资方案是不可接受的。净现值越大，投资方案越好。如一个人有1万元钱，他有一项投资机会可以得到每年10%的复利，最后一次还本付息。如果此时无风险的银行定期存款利息为每年5%，那么这笔投资的净现值就为正，因为收益率10%高于折现率5%，这笔投资值得做；但如果定期利率为15%，即折现率为15%，那么由于收益率低于折现率，净现值就为负，这笔投资就不值得做。但是从实际操作角度而言，负净现值的项目有时也需要做，比如说为了支持其他的项目，开发新的市场和产品，寻找更多的机会获得更大的利润等。此外，回避税收有可能是另外一个原因。

ROE（return on equity，股本回报率），是用以评估公司运用自有资金来盈利的能力水平的指标。比如一个企业投入自有资金20万元，最后净赚6万元，则它的ROE是30%；如果它借10万元、自己投10万元，也净赚6万元，那么当它支付的利息为1万元时，它就相当于用10万元赚了5万元，ROE提升到了50%，但当利息是5万元时，那它的ROE就降到了10%。

② 中国最大的水泥生产商中材集团曾有一个故事：沙特的4条水泥生产线建设招标，2条给了从设计院到建筑队样样齐全的他们，等他们建设的生产线已经点火盈利的时候，给了美国总包商的另外2条还没有谈拢分包合同尚未动工。这是显性的交易成本。隐性的交易成本也是个有趣的问题。美国人有句话讲：你的顾客能够听出你的客服人员是印第安纳口音还是印度口音，也能想到这种口音差别意味着你对客服工作究竟有多少关注与投入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实内部协作就是一种高度固化、规范化的交易行为。规范带来的效率提高与限制自由交易造成的机会损失孰高孰低，这是业务行为究竟放在企业内部还是外部来完成的根本。

所以是否设立企业也好，企业如何开展业务也好，企业的收益应如何使用也好，企业所有的活动或者说所有的工商活动都是基于交易开展的。

看清楚企业内外的各类资源提供者与利益相关者间的各类交易关系，我们就牢牢抓住了商业的根本，也就能将那些让人迷惑的企业管理理论还原为不同的交易安排思路。透彻地审视具体情景中这些交易思路中的利害取舍，我们就能轻松判明在此时此地，这些思路到底孰优孰劣，我们究竟该用哪一条。

从交易出发，战略、品牌、客服、组织、人力、文化建设……企业管理中的各种问题自然能有简明清晰的解决思路。其实跳出企业，个人、社会组织、国家，每个行动主体面对的各种具体问题也往往可以使用交易思维来解决。这是本书第六章到第十一章主要探讨的内容。

（四）

关于交易，还有几点值得聊聊。

第一，交易不等于交往。交易不足以说明世间的一切，让这个世界丰富多彩的是人类对创造人间天堂的憧憬，以及随之而来的无限热情与不懈奋斗。博弈理论中的冷酷理性不是人际交往的真谛，绝大多数人不会因为将要出国或整容，就搞个卷包会向所有朋友能借多少借多少，然后人间蒸发。因为即使一个人因为这样那样的原因与朋友们不再有交往，这也不意味着朋友们在他心中就只是一张裹钱的包袱皮，那些温情美好的回忆才是人们心里最珍视的。而置身于更宏大的环境中，个人通过交易本身能得到什么，就更不是一个压倒一切的问题。战场上的董存瑞、黄继光、邱少云，他们在生命最后瞬间时的选择是无法用交易来解释的，那是将个人生命融入一项伟大事业时毅然决然的重义轻生。当我们的媒体30年前开始很功利地讨论一个大学生舍身粪坑救老农值与不值时，滥用交易视角谈论功利之外的问题便渐渐成为潮流，直到有人提出舍己为人也只是满足某种个人欲望的自私之举时，这股乱流就到达了荒谬的顶点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果我们想从生活中得到的不只是世俗意义上的成功，还有内心的宁静与自矜，那么我们还是应当和这股乱流保持适当的距离，人生中美好的事情大多不需要那么精细的计算。

第二，对交易的思考不能极端化为纯利害计算。用这种角度思考问题容易走向合理不合情的方向，而真要造就大局面，只有合理不合情是远远不够的。就像经济学中经典的埃奇沃斯交易框图，只要交易双方没有福利损失就可以形成一个最佳交易方案。[①]这种思路下的最佳交易方案集合里会有一种极端局面，那就是“朱门酒肉臭，路有冻死骨”式的赢者通吃，这样的安排也能被称为最优方案，本身就是极大的讽刺。在谈论资源分配的效率时，通常的评判思路总是看重参与分配者们的效用总和是否最大化，而这个最大化常常被异化为出价最大化，既不问出价能力的“颜色”，也不问出价低者究竟丧失了什么、被剥夺了什么，这样的逻辑只能导致“经济学不讲道德”等尴尬结果。经济学可以不讲道德，但经济政策不能不讲道德，那会造成社会的崩溃，所以我们绝不能把经济政策完全委托给那些只懂经济学却决意不讲道德的专才们。有关交易的问题也不能完全按只算利害不问是非的路数去解释。

第三，对交易中功利的一面也不必过分厌恶。天作棋盘星作子谁人敢下，地为琵琶路为弦哪个能弹？我们大多都不愿意做别人的棋子，也不愿意坐在对局者的位置上体会那种“身怀利器杀心自起”的别样心情，但世间的大棋盘是我们跳不出的。不少人因厌恶办公室政治，躲到人际关系相对简单的咨询

① 埃奇沃斯交易框图（Edgeworth Box，也称“埃奇沃斯盒状图”）是将两个潜在交易者各自的交易品预算（即有多少可以用来交易的物品）和效用无差异曲线（即拥有不同数量物品各能带来多少满意度）在一个矩形图中图示出来。这个矩形图是由两组表示交易品数量多少的坐标轴所围成，可交易的物品越多则矩形图覆盖面积越大，图中每个点都表示一个分配方案和两位交易者相应的效用情况。如甲乙两人分别有10个苹果和10个梨子，甲喜欢梨子超过苹果，而乙则相反，那么他们完全交换手中原有的水果就会使他们各自的效用（即满足程度，我们可以理解为类似电子游戏里的功力值）高于不做这个交换时的效用。这是交易得以产生的经济学解释。当我们给定一方的效用值后，能让另一方效用最大的方案就是一个最优交易方案，在图中对应这些方案的点能连成一线，这就是最优交易线。需要注意的是最优交易线的两个终点都是零点，即甲或乙占有所有的苹果和梨子，一个人全部拿走，一个人一无所有，这个点也是个没有福利损失的点，仍是最优交易方案。纯逻辑推导的经济学之所以不讲道德的缘由就在这里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司，但在咨询工作中依然看到办公室政治的无处不在，从营业额600万元的公司到营业额600亿元的公司概莫能外，逃避就只能失败。其实看看历史，各种组织中的这种内耗无处不在，恐怕这也是基于人类本性的必要的恶。二战中的日本陆海军、德国的陆空军和党卫军在以国运相搏的大战中内斗一刻不停，美国陆海军在争夺太平洋战区指挥权时也没少互相掣肘，苏联大陆军主义的战略思想使它的军种间主从关系非常明确，没有什么争执，但秘密警察们却从不忌讳因私人信件中的言论问题从火线上逮捕指挥官。看多了这些，慢慢会发现小圈子、小山头这些东西也还是有些道理的。至少对于当局者而言，用好了可以节省磨合成本，能很快达成共识，便于推行政略。现实的就是合理的，我们多多少少都会是某个棋局上的棋子。既来之则安之，正视现实，多了解些棋手的考虑，尽量为自己争取更大的选择空间，这才是正确的选择。而当我们坐上棋手的位置时，也可以多提醒提醒自己：君子不器固然重要，但更重要的是君子不以人为器。孟子曰："以不忍之心行不忍之政。"老百姓大白话说：前半夜想想自己，后半夜想想别人。让我们把事情做好，同时尽力为自己保留足够高的做人底线吧。

如何在交易中获利和发展，如何用交易思路管理各种组织和事业，这两个问题是本书的核心议题。认真讨论这两个问题，或许还能帮我们决定在滚滚红尘中如何自处。希望这本书能让做研究的朋友觉得有些值得商榷的思路，让做实务的朋友觉得有些可以借鉴的方法，让随便翻翻的朋友觉得有些阅读的乐趣。希望读者朋友们都能从这本书中得到一点点启发，发现更多改善自身生活、有益社会进步的努力机会。

好了，让我们开始吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

引言 / VII

目录

第一章 长城、印第安的沦丧和甲午战争——掌握交易即掌握命运

001 直到今天还有很多人认为，修建长城把自己圈起来是中国人生性保守、不思进取的最重要表现，并因此而深为老祖宗羞愧。其实长城是中原王朝千年以来解决北方防务问题的一个重要而得力的政策工具，也是一个出色的资源、力量、利益的转化平台。运用好这个平台，中原王朝用比较少的资源就能获取足够的军事力量，进而得到比较理想的国家安全利益格局，从而保护已有资源、争取更多资源。

① **长城的成功：**用最少的资源转化出最大的利益 / 3
② **古今中外都一样：**独角戏的转化往往失败 / 8
③ **逃不开的交易：**实现有利转化终须借助他人 / 11
④ **能否用好交易：**决定天下运势的选择 / 14

第二章 朝四暮三、对赌协议与拍卖——调整交易方式的作用

021 有些创业者在公司发展到一定程度后想把股份变现退出，而想在公司留守的创业者却不愿意分割公司的资金。于是就会出现一种尴尬的场景：甲对乙说，我想分家，乙说账上没钱可分，甲说那我把股份卖给你吧，乙说我没钱买，甲说那实在不行你把股份卖给我吧，乙说我不卖……然后就是拍桌子、砸东西、大打出手，从“我不相信你还能相信谁”变成“谁都可以信就是你除外”，最后分道扬镳。这路故事的症结所在就是对股权交易的呆板、粗率安排，或者说根本没有安排。

① **朝四暮三：**猴子们的明智选择 / 23
② **汇源的对赌：**为交易意愿上份保险 /24
③ **线下拍卖：**创新交易方式，增强交易意愿 /30
④ **网络拍卖：**交易方式创新是新经济竞争的主题 /33

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 英国煤矿私有化、园区地产与证交所的竞争——增加交易主体的影响

037 健康的资本市场是一个国家享有经济自主、经济安全的基本保障。没有资本市场发挥交易平台作用，实体经济再强大也不过是产生一些分散的财富，难以转化为一个经济体的整体力量。1840年清朝被英国打得满地找牙时，GDP还是世界第一。都说中国是输在落后上，那不仅是军事和科技的落后，还有很重要的一点就是以资本市场为代表的交易环境的落后。

①**投资公司与权证：**英国国企改革的起死回生 / 39
②**产业园区变身地产商：**土地价值“曲线”催生产业价值 /40
③**证交所的竞争：**专业第三方的生意经比拼 / 45
④**用谁的钱炒谁的股：**资本市场是交易之王 / 49

第四章 报纸的简化与地产金融的复杂化——交易意愿与交易创新

053 没有大图片、没有大标题、没有大特写，卖相寒酸、印刷恼人、定价高昂的《体坛周报》就认一条死理：给足资讯，让读者们看个够。抓住这一条，《体坛周报》战胜了从“二重销售”到“用图抓眼球”的报业各类大小定律，真的就靠发行挣到了大钱，而且最终靠高额的发行量赢得了广告商的青睐。专注于第一层交易的交易再造让他们独享一片广阔的蓝海，而这蓝海上又顺风漂来了第二层面交易的成功。

①**报业的发行量牛皮：**“二重销售”思维误区 / 55
②**《体坛周报》：**只做消息意愿 / 57
③**《精品购物指南》：**只做广告意愿 / 60
④**信托投资公司：**帮房地产商玩连环套 / 63
⑤**次贷危机：**反噬财富的“催肥”意愿 / 65

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章 索罗斯的赚、平、亏
——在交易中超越自我

如果说对抗国际游资是一场赌局，那么泰国是没赌资但有赌品，中国香港是既有赌资又有赌品，而俄罗斯算得上是既无赌资也无赌品，做派颇像输打赢要的李逵。俄罗斯地大物博资源丰富，几乎什么都不缺，大概是地球上唯一一个可以关起门来自己过日子的国家。所以在资本自由流动、货币政策独立和汇率稳定都已无力保住的情况下，俄罗斯可以毫无顾忌地黑一笔是一笔，让国际炒家们无计可施。 069

① **趁你病要你命**：索罗斯在泰国的大获全胜 / 71
② **甘蔗没有两头甜**：泰国为什么被逼上悬崖 / 73
③ **杠杆、做空、两面下注**：索罗斯的立体连环攻击 / 76
④ **力不如人走为上计**：索罗斯在中国香港的无功而返 / 79
⑤ **割肉割不掉的痛苦**：索罗斯在俄罗斯的惨败 / 83
⑥ **自古华山一条路**：在交易中超越自我 / 86

第六章 职业文学家、用工荒与风险投资
——交易与企业战略

找到睡觉时也在成长的业务，这是每个企业家的梦想。这事说简单就两条：一是找出一群有钱有闲且数量不少的人，满足他们的某项根本需求，也就是会在社会大势下做生意；二是促成理想的交易合作关系，保障经营资源的持续稳定供给，要善用别人的交易意愿达成双赢的交易。这事说复杂也是两条：一是能顺应交易环境的变幻，勇气、智慧与运气缺一不可，否则养猪卖肉都干不好；二是对“渠道”敏感，要对技术动态与行业生态有先见之明，从发电到连锁餐饮都被冷运技术改变了，这就是“渠道”的威力。 091

① **选客户需求**：发掘最能提供持续盈利的需求 / 95
② **选业务伙伴**：保障经营资源的获取 / 106

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 造梦和圆梦
——交易与品牌建设、客户服务

尽管笨重的越野车在城市水泥森林里移动速度缓慢、费用支出高昂，但都市里的男性白领们往往还是喜欢拥有一辆。因为日常工作生活循规蹈矩、琐碎无聊，只有开上越野车才让他们有种正在征服荒蛮世界的感觉，这种感觉里充满了男性力量，真的很爷们，就像古人可能不用上战场，但一样喜欢骏马和宝剑。这便是源于社会角色的认同。

115

① **市场调查与企业家直觉都不保险：**靠什么把握客户的需求 / 117
② **梦境的温床：**“虚拟位移”与自我认同 / 120
③ **能造梦才主动：**梦境越美妙，客户越忠诚 / 121
④ **能圆梦才成长：**善待员工就是善待客户 / 127

第八章 宰相的座位、蒙古的分裂和骑兵的自杀攻击
——交易与组织发展

有些民企期望用画饼和洗脑来解决这个问题，颇有把企业当宗教办、把企业家当心灵导师和精神领袖扮的气势。不过员工很难成为企业家的教徒，如果为他们描绘的个人美好前景总是不能兑现，那么员工们就会选择退出、消极怠工、专心经营小山头等对抗手段。无论是通过精神还是肉体上的阉割，都不可能将组织成员变成驯服工具。组织如果不能妥善处理这些需求与思考，要么会随时面临难以预料的逆转巨变，要么因为力量不足，只能无奈地看着目标像远方的地平线一样永远无法到达。

135

① **组织的宿命：**谋事在我，成事在人，成功终须借助他人 / 139
② **组织的对策：**树立组织规范、完善信息运转、建立奖惩管控 / 146

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章 妈妈工人、“伟哥”与金色降落伞
——交易与人力资源激励

人们随着境遇的变化所看重的东西会慢慢变化。就像一个人可能终生都很喜欢吃麻辣小龙虾，但在暴土扬尘的路边摊能吃得酣畅淋漓，这样的日子可能只有那么三四年。很多人所看重的工作中的回报并非永远是薪酬高低，人际关系、成就感、社会地位等因素会在他们的职业生涯中起到越来越重要的激励作用。个人需求的丰富多彩意味着企业在人力资源激励设计方面有很大空间。

159

① **家庭生命周期与马斯洛需求理论：**组织成员的交易需求 / 164
② **按需求选择激励对象：**看业务、看岗位、看人员、看环境 / 169
③ **因地制宜的激励双赢：**实物激励、亲属就业保障、金色降落伞 / 174

第十章 “八一”逃兵、“人海对火海”与“谁养活谁”
——交易与组织文化

我们每个人身边都不乏这样的例子——原本懵懵懂懂的“问题青少年”在参军之后成熟懂事，并在家庭和单位都成为优秀的顶梁柱。所以虽然现在参军入伍的物质回报不能与以前相提并论，但仍有很多家长千方百计地把自己的孩子送入部队，很多年轻人也非常期待加入解放军。拥有强大文化的组织未必需要投入很多资源就能赢得成员们的尽心竭力，“大企业求名、小企业求财”也是这个道理。

179

① **一相情愿、头重脚轻：**组织文化建设为什么不尽如人意 / 182
② **三湾改编、东野整军：**军史中的文化建设借鉴 / 184
③ **文化建设的成功：**组织与成员的长久双赢 / 188

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章 变法与统一——从交易看组织再造

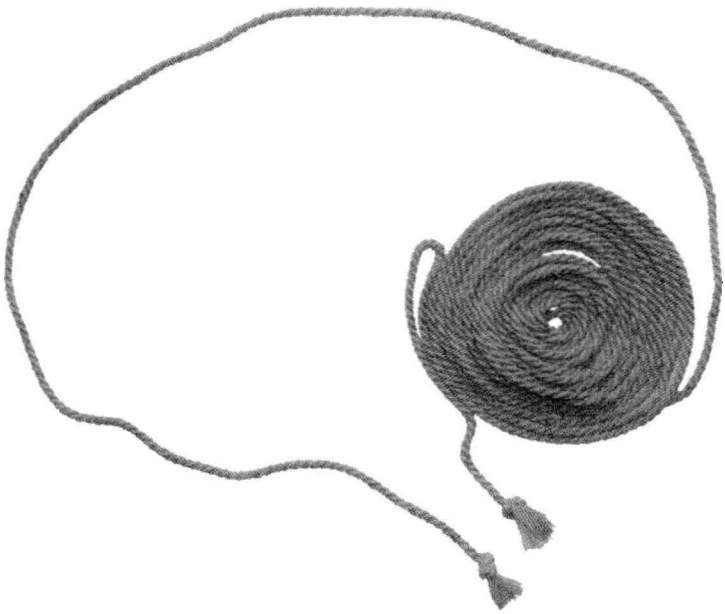
严酷的法度彻底击碎了秦国原本就不强大的旧分封制度，甚至几乎完全剥夺了家庭对个人的庇护。这确实让秦人在王权面前无所遁形，只能接受国家的予取予求，变成勇于公战怯于私斗的“王家兵奴”。然而这样的交易安排对强势一方看似便宜占尽，但却很难维持，极有可能被这看似无敌的霸道反噬。商鞅本人最后就因为受自己最心仪的连坐法所困不能出逃，被一心报复的旧贵族们车裂惨死，而“秦人不怜”。最惨烈的成功造就最彻底的失败。

191

① **商鞅变法：**最惨烈的成功造就最彻底的失败 / 193
② **王安石变法与康梁维新：**干部决定大局 / 196
③ **胡汉一体与侨土合流：**统一背后的南北竞赛 / 199

致谢 / 206

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章

长城、印第安的沦丧和甲午战争
——掌握交易即掌握命运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直到今天还有很多人认为，修建长城把自己圈起来是中国人生性保守、不思进取的最重要表现，并因此而深为老祖宗羞愧。其实长城是中原王朝千年以来解决北方防务问题的一个重要而得力的政策工具，也是一个出色的资源、力量、利益的转化平台。运用好这个平台，中原王朝用比较少的资源就能获取足够的军事力量，进而得到比较理想的国家安全利益格局，从而保护已有资源、争取更多资源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“有土斯有财，有财斯有饷，有饷斯有兵，有兵斯有土。”从个人到国家，我们总是要不断地进行资源、实力、利益间的转化，否则就难以生存下去。我们依靠自己的力量创造了很多非常成功的转化方案，比如长城的兴建。但只依靠自己的转化常常走入死局，只有用好交易，我们才能在转化中别开生面，最终掌握自己的命运。

长城的成功：

用最少的资源转化出最大的利益

二十多年前，有一部政论电视片《河殇》风靡大江南北，其中提到长城时语气痛彻心扉，认为建长城把自己圈起来是中国人生性保守、不思进取的最重要表现，矛头直指中国人的民族劣根性。这种论调一时应者如云，直到今天还有很多人在看到长城时深为老祖宗羞愧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实这种看法缺乏对史实的起码认知。就兴建长城最力的明朝而言，他们不仅兴建了从丹东到嘉峪关的万里长城，更有洪武朝的三次出塞北伐和永乐朝的五次御驾亲征。明朝的远征不但深入到今天的俄蒙边境附近，几乎全歼北元残存小朝廷，而且激出惨烈的大漠内斗，使得传自忽必烈的大汗嫡系男丁全灭，蒙古高原上的北元皇室“黄金血胤”就此断绝。这让蒙古分裂为瓦剌与鞑靼两部，使得明朝可以居中而治不断扶弱击强，很是让北方边疆平静了些日子。

没有长城行不通

明朝在北方边疆获取的辉煌军事成就与长城的屏护作用是分不开的。长城看似一道孤墙，好像一旦被捅破就会溃不成局，其实是利用北方燕山—洪涛山—横山—贺兰山一线（大致为今天河北、山西、陕西、宁夏、甘肃与内蒙古交界一线）地形地貌设置的复合防御体系。先人建筑坚城雄关扼住各个交通咽喉，并依靠长城打通各个关城间的通讯联系与交通往来，同时在长城内外的各险要处设置了辅助防御工事，于是形成了有足够纵深、能次第抵抗的弹性防御态势。[①]这样明朝就可以用较少的钱粮兵马维持北方的基本防务，另组大队人马在长城的屏护后从容训练、集结，待时机成熟就可前出草原决战万里大漠。

如果没有长城的保护，草原民族就可以随意翻越屏障北方的诸多山脉，直接出现在华北大平原上。要是这样，明王朝就不得不耗费巨大的人力、物力在华北维持庞大的常备兵团，以备不时之需。但这还只能保证几个重要据点的安全，据点之外的大片疆土和父老民众就只能任敌军宰割。澶渊之盟前，南侵辽军就让缺乏长城屏护的北宋屡屡陷入了这种被动局面。

因为清朝实现了对蒙古各部的征服，康熙帝曾表示长城对国家安定没有什么作用。其实历代中原王朝也曾对草原势力取得过很多次重大军事胜利。匈奴、

① 如明代宣大总督所辖的防区覆盖今天河北宣化、山西大同和朔州，在该区域内不仅筑有控制洪涛山、扼守杀胡口的外长城，还有建在恒山山脉上、以雁门关闻名天下的内长城，而且雁门关前还设置了不止一道土石长墙防线，内外长城间还设有广武等军寨，形成了非常完善的防御体系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乌桓、柔然、突厥、薛延陀、吐谷浑，依托长城的支持，中原王朝一次次将这些草原强权打得一败涂地，甚至将其赶出了东亚地区。这些胜利促成至少两次影响整个欧亚大陆的多米诺式多民族大迁移。北欧的汪达尔人甚至在这些大迁移中被一步步挤出欧亚大陆，最后只能跑到撒哈拉沙漠边上的突尼斯一带落脚。但一时的军事胜利无法彻底根除北方的边患，大草原深处的诸多杭盖总能孕育出强大的新生马背民族。而在那些风白雹旱四灾横行、牛羊畜群纷纷倒毙的年头里，他们只能靠四处掠夺来渡过危机。作为东亚大陆的文明中心，中原地区聚集着充沛的物质财富并享有先进的精神文化生活，自然是掠夺者的第一选择。

在现代经济与军事力量出现之前，农耕民族无法一直保持对游牧民族的压倒性力量优势，所以北方防务问题是中原王朝施政的永恒主题。因一时的军事优势而废弃长城肯定是一个无法让人接受的弱智念头，那是真正的自毁长城。建设长城是中原王朝投入产出比非常理想的营造。在有了长城后，各王朝用较少的资源转为规模较小的力量，就能获取令人满意的收益。即使用比较少的钱粮劳力建设一支人数不太多的常备军，也能维持比较好的防务态势，得到有利的国家安全格局。

长城北进不划算

也许有朋友会问：为什么不能把长城推进到更北的阴山—大青山—乌拉特山一线（大致与内蒙古南北中分线重合，基本上是今天内蒙农牧混合区与牧区的分界线），好争取更大的疆域，把军事力量放到对草原民族更有威胁的位置上，而非得放在400毫米降水线这条传统农牧分界线上，难道中原民族的脚步只能停留在田边地头，命中注定不能像欧洲民族那样踏遍世界？难道这就是土黄色的农耕文明骨子里不如蔚蓝色的海洋文明的地方，我们天生就要低人家一头？

各文明先进性的比较是一个很容易动感情的题目，认真讨论这个问题需要很多复杂的预设和非常心平气和的心态，我们就不在这里尝试了，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

航海和务农肯定不是文明先进与否的根本。[1]还是看看长城北进的具体得失计算吧。

首先，长城北进并不能带来多少军事安全上的收益。相比燕山—洪涛山—横山—贺兰山一线，阴山—大青山—乌拉特山一线山脉显得又矮又窄。山矮，地形就不够险峻，缺少“一夫当关，万夫莫开”的设防点；山窄，纵深不够，无法布置多线式的弹性防御，这两点导致阴山一线的设防价值不大。所以中原王朝从未在此建立永备军事防线，至多在各个面北的谷口上设置哨所，起到牵制、预警的效果即可。[2]

而从经济、人力成本来看，长城北进实在是太过奢侈的想法。燕山、阴山两条山脉线之间的农牧混合区粮食产量低下、人丁稀少，人力、粮草都只能靠内地接济，难以支持大量屯军的需要。将长城筑在燕山一线，可使边防军镇靠近华北大平原和京杭大运河，粮草军械的收集运输都比较便利，也无需太多支前民夫。如果将长城推进到阴山一线，陆上运输线将延长不少，在古代恶劣的陆路交通条件下，这意

① 其实欧洲人在大多数时间里都应该算是农耕民族，他们历史上最有名的航海者——维京海盗——出海的主要目的除了劫掠就是开辟农场。贾雷德·戴蒙德教授在《崩溃》一书中指出，维京人很早就在严寒的格陵兰岛上设置了农场，但最后却因为农业歉收和冰山断绝航路而统统饿死在了岛上。与维京人同时在格陵兰岛上活动的爱斯基摩人则一直存活了下来，因为爱斯基摩人善于用蒙皮独木舟捕猎鲸鱼和海豹，维京人一直未能从自己的邻居那里学会这些海上绝技。从这点来看，维京人算不上以海为生的民族，他们本质上只是以海洋为交通线的农民。

人类历史上最出色的海洋民族大概是波利尼西亚人。他们从东南亚的岛屿出发，依靠独木舟走遍了整个南太平洋，在每一片适合人类居住的土地上都建立了自己的社会，就连1600公里以内没有邻居的复活节岛也不例外。不过善在海洋谋生的他们可能是在全球化进程中吃苦头最多的民族，现在连栖身的小岛们都快被上升的海面吞噬了。

对各文明发展施加影响的因素很多，与地理环境、自然资源等刚性条件相比，所谓文化、民族特性等软性因素其实决定不了太多事情。海洋民族、草原民族、大河民族的类型划分及优劣评定，多是些粗略的感观描述，对其过度引申将离历史及现实越来越远。

② 燕山一带大多山势高陡，如在居庸关附近，草原骑兵们除了击破居庸关通道外，别无其他南下路线，因为即使士兵能翻越过去，粮草辎重却万万无法运过去。相比之下，阴山一线很多山岭就是些大土包，没有什么地势险要、可以筑城坚守的地方，草原骑兵们随便找条路线就能翻越这些平缓的山包全军南下。今天跨越燕山，即使是走拥有大量穿山隧道的高速公路，至少也要开车走半个白天；而要穿越阴山一线，很多地方走土石公路只需不到一个小时，还不用经过隧道和大桥，基本上是顺河谷平稳行进，根本没有次第抵抗的纵深空间。由此可见，阴山一线的防卫价值很难与燕山一线相提并论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

味着物资、人力的需求要增加很多。[①]

投入更多兵力、控制更多疆土、设置更广阔的安全缓冲区，这是军事家们很钟情的一个思路。这个思路发展到极致就成为一种悖论：只要有敌人，就不可能设置完全的缓冲区；而能完全设置缓冲区，就意味已经没有敌人，也就无需设置缓冲区。然而军事家们出于对危险的厌恶，总是期望建立起尽可能广阔的缓冲区，把自己的安全边界推得越远越好。这往往让国家经济因不断为军事力量输血而变得疲敝虚弱奄奄一息，同时也让自己的民众绑上沉重的恐惧与仇恨的负担，于是就有了那句曾在东欧地区广为流传的一句话："奴役其他民族的民族最终也被自己奴役。"营建长城但不北进，这正是先人明智的中庸之道的完美体现。

长城带来最合适的转化

将长城营建在适宜的地带，这既让中原腹心地带得到了有效的正面屏障，又节省了维持防务所需的人员和物资，是投入产出比最令人满意的选择。得到了长城的屏卫，中原王朝就可以将富余的力量用于远拓边疆，获取更多资源，争取战略主动。明成祖朱棣修建好长城之后，明朝借此有效控制了辽东、宁夏、河西走廊等中原王朝自唐末以后一直鞭长莫及的地区。然后明在西北、东北分别远设哈密卫和奴儿干都司，用于羁縻当地部族。[②]这对北元形成了侧翼威胁，其惑敌、分敌、扰敌的作用与大军跃出长城扫荡大漠形成奇正相辅之势，为明王朝取得了更大的国家安全利益。

① 在现代铁路、公路没有出现之前，长途陆路运输是非常艰苦的事情。直到19世纪初加利福尼亚发现金矿的消息传出来，美国东海岸的冒险家们最便捷的淘金路线，还是历时三个月搭船纵贯大西洋、绕过好望角、斜穿印度洋、再横跨太平洋抵达加州。当时英国是西方世界中最先进最强大的国家，而英伦本土专用邮路上的大坑在雨季还常常能淹死马匹，从陆路横穿北美大陆就更是无法想象的噩梦了。尽管中国的筑路能力长期领先于西方，但也不能摆脱古代技术条件不足的限制，所以北移长城的想法对当时的执政者而言绝对是个难以承担的狂想。

② 哈密卫就设置在今天的新疆哈密地区，明朝在此设卫封王，以王爵封号获取当地的蒙古有力头领的支持，任命其部下头目担任卫、所中下层军官，以此分化北元的力量。奴儿干都指挥使司驻于黑龙江下游今俄罗斯哈巴罗夫斯克边区塔赫塔，辖境包括今黑龙江、精奇里江、乌苏里江、松花江流域，北至外兴安岭以北，后又扩大到库页岛。奴儿干都司的主要官员由朝廷派遣，而各卫、所的指挥、千户等职由当地部族的首领担任，对当地的管辖较之汉唐时的都护府更为严密。由此可见，以长城作为先人自我封闭的雷池是一种很不准确的看法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长城是中原王朝千年以来解决北方防务问题的一个重要而得力的政策工具，也是一个出色的资源、力量、利益的转化平台。运用好这个平台，中原王朝用比较少的资源就能获取足够的军事力量，进而得到比较理想的国家安全利益格局，最后依靠现实安全利益来保护已有资源、争取更多资源。对于帝王而言，如何设计、运转此类转化方案是维持、拓展其统治的根本问题。晚清时有一句名言："有土斯有财，有财斯有饷，有饷斯有兵，有兵斯有土。"这便是玄机所在。个人、机构的生存、发展之道也与此类似。

2

古今中外都一样：
独角戏的转化往往失败

道理很简单，但在实践中真把这个转化方案设计好、执行好却很不容易。因为这样那样的主客观条件，很多时候人们过度使用资源来转化力量，却未能用这些力量争取到期望中的利益，引出了无数变局，也留给我们很多启示。

中国军阀的失败：分崩离析

辛亥革命之后，各省军阀中不少强人不甘拘于一隅，有意问鼎中原，而那些对割据一省、做上一方土皇帝心满意足的军阀也想先发制人，避免因力弱被人吞并的命运。所以各路军阀纷纷扩军兴兵出省抢地盘，这种行为还被他们起了一个雅称曰"援"。其中靠成功"援"黔上位的云南督军唐继尧野心极大，为自己刻了一方印章：东大陆主人。他一直想占据四川继而争霸全国，因此在他主政云南期间，滇军主力基本上一直在忙"援"川大计。而出于弱邻强己的算计，土匪出身的广西督军陆荣廷也时常派自己的匪兄匪弟们"援"粤打秋风。

然而时运不济，唐、陆派出省外的军队最后都被打了回来，省外的财税进项从此断绝。原本就很紧张的本省财政没有余力养活此前就食于外省的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回撤军队，于是必须裁撤部分军队，削减一些将领的兵权，这就激出了变化。唐继尧在很短时间内两次被部下兵谏，不得不下野归隐。继任者龙云从此只把眼光放在云南，坐稳土皇帝的位子就心满意足了。护国战争与护法战争中的南军绝对主力、一时风光无两的滇军，从此淡出中国政治舞台的中心位置，彻底成了一支地方军。而打跑了广西匪军的广东军队缓过劲后也发兵“援”桂了。陆荣廷原以为他多年的土匪兄弟们肯定能同仇敌忾共赴时艰，没想到被削减了兵权的各路头目们纷纷倒戈。土匪大帅的势力冰消瓦解，迅速沦为广西省内的一个小山头，很快被新崛起的李宗仁、白崇禧、黄绍竑集团所驱逐。李白黄打造的新桂系就此冲出广西，促成了国民革命军北伐，一路从湖南打到平津，成为中国政治舞台上此后二十余年中一支举足轻重的力量。

英国贵族的失败：自我毁灭

在欧洲历史上出现过影响更为深远的类似情形。在13、14世纪之交，英格兰从征服威尔士、入侵苏格兰的战斗中，锤炼出一支训练有素、技艺娴熟的兵种——英格兰长弓手。在深谋远虑地培养出大批长弓手后，英国人借机入侵欧洲大陆，在人数处于绝对劣势的情况下，英格兰贵族们仍然靠长弓手的威力在法兰西纵横近百年。[①]但法兰西毕竟地广人多更经得起消耗，英格兰军队最后还是不得不从法国撤回。没有在欧洲大陆讨到便宜，在爱尔兰、苏格兰的拓殖也不理想，英格兰贵族们的胃口无法在外部得到满足，就只能盯上英格兰的王位了。贵族们分别参加到以红玫瑰为标志的兰开斯特家族为一方、以白玫瑰为标志的约克家族为另一方的两大集团中，为争夺王位继承权进行了长达三十多年的自相残杀。强悍的英格兰军队确实有很高的战斗效率，大部分英格兰旧贵族在这场红白玫瑰战争中被消灭了。各路封建贵族的割据势力遭

① 为得到足够多的长弓手人选，英格兰曾长期禁止民间举行射箭以外的一切运动赛事。在1415年的阿金库尔战役中，英国靠5000名长弓手在一天内杀死上万名法国重装骑兵，其中有超过5000名法国贵族，英国人在大概1：4的绝对人数劣势下取得完胜，自己只损失了不到200人。此后法国人宣布，一旦俘获英国长弓手要么处死，要么割去右手控弦的食指与中指后才能释放。从此长弓手们总喜欢高举着这两根手指以示自豪，这是预祝胜利的V字形手势的起源传说之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到沉重打击，各地的经济联系得以加强，以至于恩格斯说：“英国由于玫瑰战争消灭了上层贵族而统一起来了。”

战后英格兰上层社会出现了巨大的真空，一批与资本主义工商业联系紧密的新贵族随之填补了进来，他们的地位上升使得英国经济中工业和手工业的地位明显提高。经历了重大社会结构调整后，英国社会为资产阶级革命培育出了良好的政治土壤。旧贵族的自我毁灭让退缩到本土的英国浴火重生，就此担起了开启世界历史新纪元的任务。

印第安人的失败：民族沉沦

以少胜多征服墨西哥的阿兹特克，西班牙人的这项赫赫武功常被西方中心主义论者用来来证明西方的优越性。不过，印第安的陷落更多是因为内部转化出现了问题。

墨西哥的阿兹特克人崇信血祭，他们相信如果没有定期地杀戮大批战俘，将战俘的鲜血献祭于太阳，那么太阳就会坠落，整个世界也将随之毁灭。这样的信仰使得他们必须一直致力于军事征服，以获得新的战俘与臣服部落，能否为太阳献上足够多的人血成为他们评价统治者成就的首要内容。因此阿兹特克人把自己变成一个全民皆兵的民族，女性也能参加战斗，他们以超强的武力和睚眦必报的严酷威压四方。斯巴达式的社会生活需要靠已经臣服的周边部族供奉大量生活资料，而阿兹特克人对这些部族并没有实质的政治融合或控制，所以这些沦为经济奴隶的部族们都心怀不满，期望找到摆脱阿兹特克人统治的机会。

西班牙冒险家荷南·科尔蒂斯的出现提供了希望，要不是这些部族想借力造反，科尔蒂斯的私人军队早在与阿兹特克外围部族的冲突中就消耗光了。外围部族在战斗中改变了态度，觉得这些西班牙人有可能帮助他们推翻阿兹特克人，这才让科尔蒂斯有了喘息机会，能缓过劲来组织印第安人打印第安人，发起对阿兹特克人的一次次攻击。战争中阿兹特克人很大一部分军事力量被用于残忍惩罚背叛部族上，这激起更多更凶狠的反抗，让更多的印第安部族站到了他们的对立面。1521年，阿兹特克首都特诺奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蒂特兰被攻破，原本臣服于阿兹特克的印第安各部族战士实施了惨绝人寰的屠城。据说科尔蒂斯本人对这个局面非常遗憾，尽管最初阿兹特克人使者割开自己的手臂请他饮用鲜血的行为令他惊恐恶心，认定这是一个极端邪恶的异教徒部族，但之后的对抗过程让他发现这是一个非常有智慧、非常善于学习的民族，而且有着巨大的勇气与毅力，时间稍微宽裕些，他们就能熟练地掌握刚刚接触到的许多西班牙技术。科尔蒂斯原本希望避免屠灭阿兹特克人的局面，他更希望能奴役这些聪明能干的人来榨取更大的财富，但他的印第安盟友们坚决不能接受，于是印第安历史上最令人悲哀的一幕出现了。

老子曰："夫亟战而数胜者，即国亡，亟战即民罢，数胜即主骄，以骄主使罢民，而国不亡者即寡矣。主骄即恣，恣即极物，民罢即怨，怨即极虑，上下俱极而不亡者，未之有也。"哈佛大学的保罗·肯尼迪教授在《大国的兴衰》中指出：历史上各大国的衰落几乎都是因为设立了过于庞大的国家安全利益目标，而拥有的资源却无法支持，国家力量都被耗用在军事方面后，就无力改善自己的经济与科技状况，最终被后起之秀超越。换句话说，就是财都变成了饷用来养兵，而这些兵却不能带来更多的土与财，于是预想中的良性循环被阻断，慢慢陷入一个死局，最后土也保不住了。

连续的胜利让阿兹特克的统治者把太多的资源转化为对外扩张的力量，而这种竭泽而渔式的转化方案越成功就越脆弱，一旦出现意想不到的变数就会引发整个体系的崩溃。当阿兹特克的军事强权已难以压制抵抗暗流时，他们却在军事统治的路上走得太远无法回头了。特诺奇蒂特兰的陷落不仅结束了阿兹特克的暴力转化方案，也终结了墨西哥印第安人的独立。西班牙人很快将失去部落联盟的印第安人各个击破，最后整个民族沦为殖民者的庄园农奴或开矿奴工。

逃不开的交易：
实现有利转化终须借助他人

较之文明高度发展的阿兹特克帝国，美国西部、阿根廷南部那些发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展比较落后的印第安部落倒是更让西方殖民者难啃。虽然这些小部落拥有的土地、资源、人口与阿兹特克相比根本不在一个量级上，但他们因此也无需从事那么复杂的资源、力量、利益转化，所以就不会因绷得太紧而崩盘，对手也就不那么容易将其一击毙命。这给了他们时间从白人那里得到马匹、钢制刀剑和枪支，于是他们有了更多的手段和白人周旋。在特诺奇蒂特兰覆灭后，是他们为印第安捍卫了三百年民族独立、自由和尊严。

然而小国寡民的抱朴守拙在大多数情形下并不是一个令人满意的方案。虽然在设计和执行一个复杂的资源、力量、利益转化方案时，我们总是碰到这样那样的问题，暴露出各种意想不到的弱点，但合适的应对之策不是退缩而是交易。也就是说我们应找到合适的交易对手、建构合适的交易方式、选择合适的交易内容，借助别人的资源、力量来减少弱点和问题，更高效地实现我们的意图。

我们前面说到建筑长城可以减少钱粮的消耗，尤其是在紧靠华北大平原和京杭运河的燕山一线，供给长城屯军的粮饷所需成本有限。但是在山西、陕西北部的长城一线远离产粮区，加之地形崎岖交通线漫长，组织运粮成为政府一项非常艰巨的任务。众多陋规使得军粮运输途中的损耗大得惊人，官吏们的私心杂念更使政府感到难以负荷这项工作。于是有了明代的开中法（此法最早源于宋代，元代也曾采用过），其核心是国家借助商人的资源来完成从钱粮资源到军事力量的转化，即国家鼓励商人输运粮食到边塞，然后给予运粮商人相应数量的食盐贩卖权，让他们在政府专营的盐业中分一杯羹。

明政府于洪武四年（公元1371年）规定，商人运粮到边防，根据里程远近，一至五石粮食可向政府换取二百斤的盐引（相当于提货单，据此到盐场取盐）。开中法大致分为报中、守支、市易三步。报中是盐商按照明政府的招商榜文所要求的，把粮食运到指定的边防地区粮仓，向政府换取盐引；守支是盐商换取盐引后，凭盐引到指定的盐场守候取盐；市易是盐商把得到的盐运到指定的地区销售。盐商们因为长途运输粮食的耗费巨大，曾在各边塞雇佣劳动力开垦田地生产粮食，就地入仓换取盐引，便于更多地获利。因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种形式的屯田是由商人经营的，故又称商屯，它推动了边塞地区的经济繁荣。由于以粮换盐的政策在山西、陕西一带的边塞使用规模最巨，所以促成了这两地的商帮的发展壮大，形成了资本雄厚的山陕商会。他们与内地商人形成分工协作，有的专门负责供粮，有的专门负责贩盐，主导了很多地区的盐业，直到民国年间从四川向贵州供盐的生意仍控制在陕西各商社手中。

通过以盐换粮的方式，明政府依靠民间力量完成了边防军粮的保障工作，省下了维持防务所需的许多工作，如开边田、辟粮道、设粮仓、备守卫等。但这也使明政府必须面对民间力量因无利可图而退出这一交易安排的风险。明孝宗弘治时期，让商人以粮换盐的政策变成了以银换盐。这使国家的白银收入骤增，但也造成商屯因无利可图而迅速衰落。继而边地盐商大多举家内迁，边关的军粮储备大减，边疆的经济活动也严重萎缩了。韩毓海先生在《五百年来谁著史》中提出：开中法以来，中国历朝政府从社会组织、商业活动中几乎完全退出，地方完全被酷吏和土豪控制，国家没有基层组织，不能动员基层民众力量。所以当英国人的坚船利炮出现在珠江口时，四万万人的天朝上国就一触即溃了。韩先生的观点未必完全正确，但是过于依赖交易对手提供自己所必需的资源、力量确实是一件非常危险的事情。

中国历朝和罗马帝国都曾长期利诱边境线上的异族将士充任自己的边防军，但罗马最终沦陷于北方日耳曼蛮族边防军之手，大唐盛世也被安禄山这个胡人边将终结。蒙古兀良哈三卫的铁骑在靖难之役中因封赏而充当朱棣的先锋，也为明王朝提供了长城外围的机动兵力。然而仅仅二十年后朱棣就必须三次亲征兀良哈，以打击其进占今天赤峰、承德地区的企图。但边境上的外族武装力量毕竟熟悉当地环境、马匹自给自足、无需国家提供常备军给养，往往开几个互利的榷场就能利用，使用他们能有效缓解因军事问题带来的财政压力。所以汉唐宋分别用南匈奴对付北匈奴、用东突厥对付西突厥、用吐蕃和羌人对付党项和西夏。番骑在中原王朝安定天下的韬略中向来占有重要地位。

历史告诉我们，通过交易利用他人的力量是无可选择的必由之路。可以选择的是如何审时度势，在既定的环境里，选择好合适的交易对手，控制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好交易的内容与条件。更为重要的问题则是如何把握机会改善交易环境，创造更多的交易内容与交易对手，使自己拥有更多的交易机会和交易选择。

能否用好交易：
决定天下运势的选择

历史告诉我们，环境对交易的限制明显地影响了不同交易主体的发展路径。

中国与欧洲的一个重要区别就在于：古代中国的核心区域是一马平川的中原，其人力财力较之四周地域有着明显优势，有着明显的集聚效应；欧洲的地理中心则是地势险要道路崎岖的阿尔卑斯山等山脉，它们分割了法兰西、德意志、伊比利亚、意大利等欧洲大陆上的主要文明区域，孤悬海外的英国和希腊地区让欧洲更为分散。这一区别使得中国大多数时候处于统一状态，而欧洲自843年《凡尔登和约》确立查理曼帝国分治格局以来一直处于政治分治中。神圣罗马帝国、哈布斯堡家族的奥地利——西班牙帝国、拿破仑帝国、德意志霍亨索伦帝国，这些称雄一时的帝国都未能长期维持自己在欧洲的独霸地位，更遑论实现欧洲的政治统一。

擅长交易的西方走向世界

环境差异的影响使得中国人习惯于“普天之下，莫非王土”的强制统治，皇权、官府面前没有对等主体，能进行平等交易的领域非常有限。分裂的欧洲受大一统政治的影响很少，又长期处于各类战争中，所以各国家、领主甚至商会都常常被迫靠举债雇佣军队来维护自己的安全利益，他们只能作为一个平等主体参与交易，通过谈判向别人融资。欧洲的环境特点促成了交易主体的多元化，这又导致了交易形式的多种多样，使得欧洲作为一个宏观的交易环境较之中国更为成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更宽松的交易环境使得欧洲出现了很多中国历史上从未出现过的交易方式。陈志武教授在《金融的逻辑》中说道，西欧各国政府在十五六世纪就向民众发行人寿年金和嫁妆礼基金券来筹资，分别是一次融资分期偿还和一次融资一次偿还，可以满足民众养老和嫁女的支出需求。此类交易创新让西方得以首先将许多资源转化为现实收益，如将土地与自然资源、企业财产和未来收入、个人与家庭的未来收入、政府未来的财政收入变成了公司股权、公共债券、抵押贷款等。交易内容的丰富多彩帮助社会创造出巨大的信用资本，为诸多风险很大的事业提供了资本支持，如英国的股份制远洋贸易，也使得西欧各国政府的公债融资有了充沛的资金支持。

交易环境的得天独厚不仅使西欧各国的经济、政治与社会更具活力，也推动了它们积极拓殖海外、走向全球。譬如西班牙冒险者对美洲大陆的征服，其推动力就是西班牙国王与这些冒险者之间的交易。国王给予这些冒险者一定时效内的、指定区域的独家探险许可，还可能授予其一些空头官职和爵位，甚至是实际的船只、兵士方面的支持。当然给予的东西越多，国王从冒险收益中的分成比例也就越高，比如皮埃罗征服印加帝国的战利品就必须分1/5给西班牙国王。新大陆无尽金银的诱惑、和国王达成交易获取的支持，正是这些让西班牙的冒险家们能在历史上留名。

拙于交易的中国自我设限

中国历史上其实不乏天才冒险家，如“敢犯强汉者虽远必诛”的陈汤、如万里封侯统摄西域30年的班超。但在中国他们是不可能跟天子平等合伙按股分红的，他们只能在“君君臣臣”的框框里听凭雷霆雨露莫非皇恩。我们实在无法设想一位中国古代的冒险家能在金銮宝殿上掏出合同跟天子劈账。

这种对交易的无形限制牺牲的不仅仅是臣民们的收益机会，其实皇帝们的收益也一样被损害。唐代上林苑里饲养了上万匹御马，如何处理数量巨大的马粪就成了一项令唐代弼马温们非常挠头的事情，于是有人向皇帝建议把马粪卖给附近的农民，由他们自己运回去做肥料。这项提议让皇帝觉得有望官民两利地解决这桩麻烦事，于是向宰相征询意见，想不到宰相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只是悠悠然地说了一句：恐后人以为大唐天子以卖粪沽利。扔出这么一顶怀疑天子与屎壳郎有亲的大帽子，这项动议自然无疾而终了。

这些限制不仅仅带来一些令人啼笑皆非的故事，更对历史的走向产生了不可低估的影响。今天我们多以为明成祖朱棣派郑和下西洋是一项徒耗财力炫耀国威的赔本买卖，所以成祖去世后仁宗、宣宗朝就停止了这个入不敷出的“献礼”项目。其实明史学界的研究已经指出这绝非事实的真相，万明女士在《中国融入世界的步履》中指出：郑和舰队在下西洋的路上开拓了巨额的官营海外贸易，这为明王朝带来高额利润，绝非得不偿失的面子工程。以胡椒为例，洪武年间胡椒在中国的市价是其海外原产地的20倍，而永乐五年郑和第一次下西洋后，胡椒在中国的市价降到了原产地的10倍，此后的几次下西洋又让胡椒的市价连续下跌。明朝的国库里胡椒越积越多，远超政府正常消耗所需。为了消化这些原来的奢侈品，明政府将这些无甚大用的舶来品折价作为实物薪俸的一部分发给官员，原本实物薪俸发放的完全是本土生产的粮食、布匹等重要民生物资，“胡椒工资”显著减轻了国家的财政支付压力。近30年的远航西洋也让中国商品远销海外，开拓了广阔的海外市场，刺激了国内民间手工业的迅速发展。广东的冶铁、苏杭的丝织、景德镇的制瓷都是借这一时期的外贸热潮而兴起的。

不幸的是，郑和下西洋实质上是国家完全垄断海外贸易及其产生的巨大利益。民间商人既没有机会入股这庞大的国家海外贸易事业，也没有实力与郑和的国字号超级大船队进行商业竞争，所以他们也就无法将自己的利益和国家利益结合在一起，共同创造更有利的国际贸易局面。当明朝停止下西洋并执行海禁政策后，民间商人虽然大钻空子发展私人海外贸易也获取了高额利润，继续推动着明朝工商业的发展，但缺乏国家支持的走私状态使整个海外贸易局面危机四伏，隆庆开海之后局面也未能好转。郑和的舰队是15世纪全球最强大的海军力量，他们曾将航道沿线纵容海盗行为的土邦们一一镇服。而随着国家海外贸易事业的停止，这柄海上利器也就没有存在的必要了。于是从事海上贸易的私人船只失去了国家的直接保护，成了海盗眼里的肥肉，私人海商们自己也往往兼职干起了海盗，内外商匪错综复杂的勾结争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斗引发了倭寇祸患的猖獗。海禁政策还使得侨居海外的商民成为没有官方认可的黑户，这导致西方殖民者可以无须担心中华帝国的态度，稍起邪念就敢对这些缺乏组织的海外华人大举屠刀。从1603年到1762年，西班牙殖民者在菲律宾四次屠杀、洗劫华人，造成总计约10万中国人遇难。在荷兰殖民者的统治下，爪哇岛上也多次发生针对华裔的种族清洗罪行。

东西方融汇的近代史：擅长交易者胜

郑和舰队的消失为弱小的欧洲探险商船队腾出了印度洋——南海航线，给了西、葡、英、法、荷等西方各国拓展东方海外贸易事业的机会。各国纷纷特许设立了东印度公司，就是国家拥有部分控制权、由诸多商人合股经营的独家垄断印度洋——南海区域贸易的公司。这些公司把国家利益和商人利益紧密捆绑起来，合国家与商人之力开拓新的商路，并相机武力夺取商路上的富饶地域。最终英国东印度公司征服了印度，荷兰东印度公司征服了印度尼西亚，它们将这些富庶的国度变成本国王冠上最璀璨的钻石，也将殖民地的原住居民们抛进了血海之灾。[①]如果我们当时的历史条件也能催生出类似的商业组织，那么以当时中国的国力和航海技术而言，东西方在海上商路的相遇恐怕就会发生在欧洲人的家门口。要是历史能这样改写，不仅中国有机会继续维持长久以来的世界领先地位，整个亚洲屈辱的近代史也可能就此彻底重写。而且中国人的优越感来自文明教化而非“上帝的恩宠”，中国人主导的东西方融合可能让人类在迈进全球化的道路上少流许多鲜血。可惜历史并没有给我们这样的幸运，因交易而发生的东西方相遇改变了彼此的命运，但东方为此付出了过于惨重的代价。

中国的洋务运动、日本的明治维新，面对三千年未有的大变局，东方各国都在努力

① 荷兰人发现印尼的一个小岛出产世界上最好的豆蔻，这在欧洲市场是与黄金等值的珍贵香料，于是他们杀光岛上的土著人，再把岛上的豆蔻树砍得只剩40棵，这样他们就垄断了顶级豆蔻的供给，而且没有人能在法律上挑战他们的所有权。英国人在盛产棉花的印度禁止棉纺业，使得印度棉花只能运送到英国加工成棉布后再卖回给印度人，突如其来的强制失业让印度的原野被棉纺手工业者的尸骨漂白。匹夫无罪，怀璧其罪。在东西方的相遇中，失去交易主导权的一方就这样成为对方刀俎下的鱼肉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改善自己的境遇。能否改变以往对交易的理解和心态，能否把握好前所未有的交易机会与交易形式，这对各国努力的结果有很大影响。[①]中日甲午战争中，双方都因战争的巨额花费陷入财政危机。清政府仍旧官威独大，一副惯于食言自肥的寡信做派，在融资筹款上自然束手无策。日本则从1870年代就开始发行内外公债，20年间积累了良好的信用。甲午战事最危急时，日本人在伦敦证券市场上发债融到了战费，最后撑到了胜局，走上了成为20世纪东方唯一一个发达国家的道路。

甲午、庚子后的巨额战争赔偿远远超出清朝的赋税岁入，战败的清廷如果靠增加赋税来赔款只能激起席卷海内的民变反抗，那他们的统治就会立刻崩盘。所以清廷只能靠向国外银行团借款来缓解战争赔偿压力。借洋债帮助清政府又苟延残喘了十余年，但只有不断为国外银行团提供新的抵押物，清政府才能不断借到新的贷款来填补财政缺口和偿还旧债。到了1911年，清政府打起了将民间商办铁路“收归国有”、以路权为抵押向列强借款的主意，结果激起四川保路运动促发辛亥革命，终于为自己钉上了棺材盖，中国也随之迈上彻底重生的征程。

漫漫历史长河的波涛下是生生不息的资源、力量、利益转化，这条大河中的弄潮者都是善于左右逢源赢得最有利转化的英豪。如何发现并把握好各种转化机会？如何争取最有利的转化成效？这是每个有些雄心壮志的人都必须正视的问题。

据说德国人有一句谚语：“在死去的龙身旁找不到传说中的王者神剑，只有无数把出身低微、沾着龙血的残刀断剑。”把握好决定命运的转化其实就是把握好一个个交易，就是把握好交易对手的选择、交易客体的构成、交易方式中时间与空间等具体条件的设计、交易环境和意愿的控制等诸多具体而琐碎的问题。

① 因太平天国引发财政危机，清朝政府曾于1853年发行过内债，在陕西、山西、广东等地向民间富户筹款，给其等额印票，承诺分年照期归还，并给借款大户功名封典。但战乱结束后各省借口“库款支拙”赖账不还，只给了些虚名官爵补偿。这使清政府在甲午战争再想发行内债时几乎无人问津。电视剧《乔家大院》中对这段历史有很直观的描述。具体内容详见陈志武《金融的逻辑》71～72页（国际文化出版公司）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

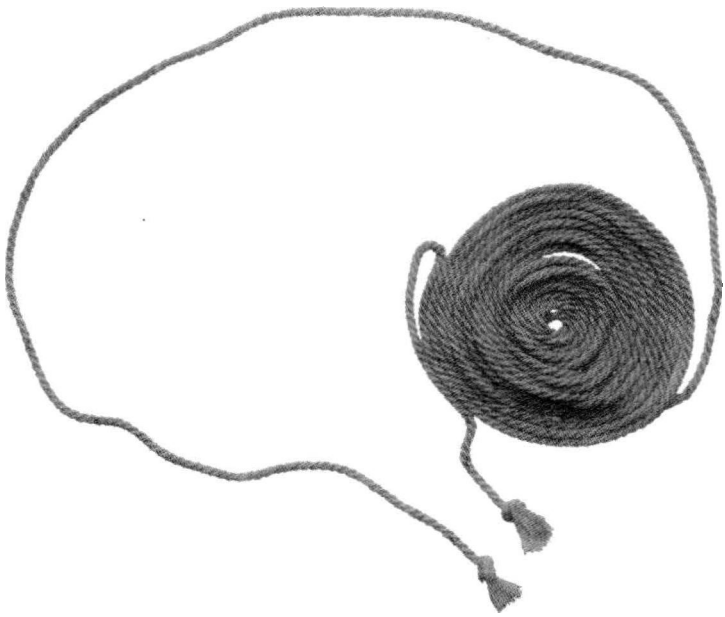
将资源、实力、利益不断转化，形成对自己有利的循环，这是一切行动主体生存与发展的根本。循环衰败、崩解了，行动主体也就衰退或死亡了，从个人到国家概莫能外。因此对每个有雄心壮志的人而言，找出并定型最有利的循环模式是最重要的事，长城就是一个成功的模式定型。

世界变化莫测，各种曾经成功的循环模式难免被意外挑翻。中国军阀、英格兰旧贵族、印第安帝国，一个比一个死得难看，都是因为以往的成功模式无力应对冲击而崩溃。如何战胜冲击继续发展？我们只能借助外部因素来修补、提升甚至超越原有的模式，关键尽在交易。

是否积极拓展交易、是否对交易无谓设限，这是决定命运的问题。近代以来东方受制于西方，甲午战争中国输给日本，善于交易者总能战胜拙于交易者。掌握交易就是掌握命运，而掌握交易的实质就是掌握好交易对手、交易内容、交易条件等具体的操作问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章

朝四暮三、对赌协议与拍卖
——调整交易方式的作用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有些创业者在公司发展到一定程度后想把股份变现退出，而想在公司留守的创业者却不愿意分割公司的资金。于是就会出现一种尴尬的场景：甲对乙说，我想分家，乙说账上没钱可分，甲说那我把股份卖给你吧，乙说我没钱买，甲说那实在不行你把股份卖给我吧，乙说我不卖……然后就是拍桌子、砸东西、大打出手，从“我不相信你还能相信谁”变成“谁都可以信就是你除外”，最后分道扬镳。这路故事的症结所在就是对股权交易的呆板、粗率安排，或者说根本没有安排。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

朝四暮三：

猴子们的明智选择

《庄子》中有个大家耳熟能详的故事，说一个宋国老翁喂养了一些猴子，猴子们对每天早上三颗栗子、晚上四颗栗子的投食方案不能接受，就打闹抗拒；老翁将投食方案改为每天早上四颗栗子、晚上三颗栗子，猴子们感到早上的栗子增加了，就高兴地满地打滚。

看到朝三暮四的故事，大家多是对猴子的不识数报以一笑，但实际上猴子们的高兴还是很有些道理的。因为早四晚三的方案其实已经包括了早三晚四的方案了，猴子们可以在早上保留一颗栗子留到晚上吃；但如果是早三晚四，猴子早上想吃四颗栗子就必须前一天只吃六颗栗子，放一颗到第二天再享用，这样头一天就净损失了一颗。对猴子们而言，最好的分配方案应该是老翁每天早上一次把七颗栗子都给它们，这样到底早上吃几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

颗晚上吃几颗它们就可以完全自己支配，早四晚三或早三晚四都被包含其中了。

锅里的不如碗里的，碗里的不如嘴里的。猴子的思维说明了不确定性对交易的重要影响。很多时候交易行为能否实现，就是看对交易的具体安排能否减少各种不确定性、尽可能满足各交易主体的交易意愿，以实现各方期望的交易收益。这也就是说要让交易得以实现，就应使交易主体的回报与风险能够匹配，并能合理地保障交易主体的行动自由。所以人们必须创新交易方式，让交易主体能有多种交易方式可选，还能选到令自己满意的。

②

汇源的对赌：

为交易意愿上份保险

中关村曾经流行过一个说法，大意是几个朋友合伙开的小企业一般都做不大，撑死做到1000万元，过了1000万元要么分家要么出事。出事就是原先的兄弟反目成仇，轻者老死不相往来，重者从此以给对方挖坑下套为第一快事。之所以出现这种情况，主要是有些创业者在公司发展到一定程度后想把股份变现退出，而想在公司留守的创业者却不愿意分割公司的资金。于是就会出现这么一种尴尬的场景：甲对乙说，我想分家，乙说账上没钱可分（或者公司的钱都已有用途不能动），甲说那我把股份卖给你吧，乙说我没钱买，甲说那实在不行你把股份卖给我吧，乙说我不卖……然后就是拍桌子、砸东西、大打出手，从“我不相信你还能相信谁”变成“谁都可以信就是你除外”，最后分道扬镳，彼此视为仇寇。这些公司的章程往往是照搬工商局范例，所以当乙是大股东时，他可以杯葛股东会所有议事程序，公司章程却未做任何限制，那这种局面就更是无解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这路故事的症结所在就是对股权交易的呆板、粗率安排，或者说根本没有安排。如果创业者们事先能为保护小股东权益、减少其回报的不确定性做一些安排，让小股东不至于无路可选，那么合作的时候大家能少点互相提防，分家的时候也能痛快些，省了不少难看。这就需要设计一些特别的交易方式来减少、控制利益冲突的风险，使大家的交易意愿得到更好的保护和满足。

“对赌协议”就是此类交易方式里很典型的一类。这是风险投资中投资方与融资方达成协议时，针对未来不确定情况的一种附加约定。如果约定的条件出现，投资方可以行使一种权利；如果约定的条件不出现，融资方则行使另一种权利。在汇源果汁的发展历程中，对赌协议就曾发挥过不可替代的作用。①

2001年3月，德隆旗下的新疆屯河作为战略投资者以5.1亿元现金出资控股51%，汇源则以资产出资持股49%，双方组建了合资公司北京汇源，共同开拓国内果汁市场。与德隆合作不到两年的时间里，汇源在国内新投资了20多家大型生产基地，在超过10个省份进行布局，先后引进11条PET生产线，基本完成“大汇源”的全国产业布局，很多生产线也更新到国际先进水平，完成的投资额约在20亿元人民币。汇源果汁创始人朱新礼将汇源集团的大部分核心资产都装在了合资公司里，并计划未来将汇源集团的其他资产逐步注入合资公司。

但合资后没多久，德隆开始频繁向汇源伸手借钱，开始是5000万元，之后是1亿元，再后来增加到2亿元，2002年年底德隆欠北京汇源的债务高达3.8亿元。与此同时，德隆承诺的还款周期也越来越短，从最早的三个月，缩短到一个月，最后变成了一周。显然德隆对大额资金的需求已经变得越来越迫切了。起初朱新礼借钱的心情还比较轻松，德隆借款的利息高达15%~18%，资金回报比汇源经营产品的利润高出许多。但是当借款额已经高达3.8亿元，归还的前景看起来又那么不确定时，朱新礼警惕起来，他意识到危险可能即将来临，如果长期下

① 本部分有关汇源案例的信息主要来自易波先生的专著《汇源模式》和洪恺先生的硕士学位论文《汇源果汁香港上市案例分析》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去，汇源可能会被掏空。于是2003年年初，朱新礼开始同德隆谈判回购北京汇源股权。此时的德隆虽然已经陷入了资金危机中，却不愿意将汇源轻易出手，提出了很高的要价，要求将股权的出售价格与合资公司当年利润相比定为7：1。以当年合资公司的利润约1亿元人民币来计，德隆开出的售价约在7亿元。同时德隆为缓解资金危机，也有借汇源题材拉抬新疆屯河股价的想法，所以也非常希望能全面收购汇源。他们反过来提出要用7亿元收购朱新礼所持的北京汇源49%股权。朱新礼则坚持要回购德隆所持股权。看到相持不下，德隆又加码了，“汇源要买的话，低于8：1绝对不卖”。

要拿出8亿元的人民币对于当时的朱新礼简直是天方夜谭。因为当时汇源刚刚投出20多亿在全国布建工厂、拓展基地，账上资金早已经所剩无几。德隆的唐万平对此当然一清二楚，他算准了朱新礼拿不出这笔钱。而朱新礼对德隆的资金状况却一无所知，这是一个信息不对称的比拼。然而根据德隆行事风格的前后反复，朱新礼敏锐地感觉到德隆这个产业帝国可能将面临巨大的风险。

最终，朱新礼决定赌上一局。他开出了一个“对赌协议”——设定一星期的“死限”：不管是8：1还是9：1，要么你买我的49%，要么我买你的51%，一个星期，谁拿得出现钱谁来买！”朱新礼向唐万平发出最后通牒。唐万平欣然接受了这个方案，他以为自己已经胜券在握，朱新礼肯定拿不出钱来。①

当时朱新礼坚决要求“不论是由谁买，收购资金必须一次性全部打到对方账上”。他算了一笔账，其时德隆已经陆续从汇源合资公司中借走了3.8亿元人民币，加之早期与汇源组建合资公司时承诺持有51%股权支付5.1亿元资金，尚有2亿元左右始终并未到账。以8亿元收购价格来算，汇源如果能筹到2亿元，买下对方股权就没有什么问题。朱新礼向政府、银行紧急求助，先筹到了2亿元。原本以为胜券在握的德隆无力回天，只得于2003年4月退出了汇源。

① 朱新礼和德隆的这次交易安排算不上一次标准的对赌协议，但双方协议根据某种情况来决定股权归属的变化，这正体现了对赌协议用期权方式保护投资人利益的立意，所以也可以宽泛地视为一种对赌安排。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一年后德隆系崩盘，汇源是德隆系曾经的成员里最大的全身而退者。双方对赌时，德隆曾提出可以先支付5000万到1亿元的现金给汇源，余款三年内付清。汇源的一些高管和律师对这个方案表示满意，理由是获利甚丰，朱新礼完全可以拿这部分钱再回头去做那部分没有装在合资公司里的果汁原料（浓缩汁）业务。大家普遍认为德隆那么大，还债能力应该没什么大问题。事后，朱新礼亦有后怕，“如果当初就这么卖给了德隆，怎么等得到它三年内把余款付清？出事后银行马上就会把汇源给封了……”

谁先拿出全盘接管的实力谁就控制企业，这样一局定生死的“对赌”对解决战略投资者间的争执非常有效。因为战略投资者不仅看重能从企业的经营业绩中分多少红利，更看重将企业纳入自己的产业体系，依靠产业体系内的集聚、协作效应获取更丰富的利益。当企业只能被纳入一个体系时，让投入更多、决心与关注更大的战略投资者获得控制权，企业应更有可能为各方创造长久收益，同时出局者也能获得合理的补偿，交易因此得以推动着企业继续向前发展。

与德隆分手后的汇源继续着自己的股权融资之路。2006年年初，达能、美国华平投资、荷兰发展银行、香港惠理基金共同投资汇源果汁2.225亿美元，买下汇源果汁35%的股权，与汇源控股建立战略合作关系。其中，法国达能投资1.41亿美元，持有汇源果汁22.18%的股权，而后三家企业是以财务投资者的身份出现的。

所谓财务投资人，一般而言并没有产业整合的意图，也不深入到企业的具体经营层面，所以不太关注占股比例或者实际控制权。他们在意的是借鸡生蛋的效果如何，也就是说看重使用他们投资的企业能创造多少可以分配的利润，或者提供多大的资本退出收益。所以他们常常要求约定：如果下蛋的效果不好，负责养鸡的控股股东要给他们赔偿；如果有人出高价买鸡而控股股东不愿意，那就得补给他们价差。这两条对赌条款在汇源的此次融资协议中都有体现。

根据投资协议，汇源果汁提供了控股股东的表现保证。具体条款是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的控股股东朱新礼承诺，倘若截至2006年12月31日及2007年12月31日止两个财政年度，中国汇源果汁饮料集团有限公司每股盈利的算术平均数，少于一笔相当于人民币2.5亿元除以该公司当时已发行股本总额按已兑换基准计算的金额，或截至2007年12月31日止财政年度公司的每股盈利，少于一笔相当于人民币3.1亿元除以公司当时已发行股本总额按已兑换基准计算之金额，则会向该等持有人转让其于汇源果汁公司所持一定数量的普通股，以向各投资人做出补偿。

此外，据称华平、达能与朱新礼签订了一份股权转让备忘录，该文件规定，当出现收购者对汇源果汁的股份报价后，三方须一致行动，当有一方不同意时，该方必须承担另外两方的相应损失。

汇源果汁2007年2月在中国香港主板上市。截至2008年9月，汇源控股、达能和美国华平投资在汇源果汁的持股比例分别为41.53%、22.98%和6.37%，华平投资还握有汇源一定数量的可换股债券。

2008年9月3日，汇源果汁在香港公布：可口可乐旗下全资附属公司大西洋公司将以179.2亿港元收购汇源果汁全部已发行股本。此次可口可乐收购汇源果汁提出每股现金作价为12.2港元，并等价收购已发行的可换股债券及期权，这一价格较汇源果汁上一个交易日的收盘价4.14港元高出1.95倍。汇源果汁2007年2月23日在香港联交所上市，当时招股价为每股6港元，此次可口可乐的作价高出其招股价一倍。可口可乐公司表示，已取得汇源果汁三个股东签署接受要约不可撤销的承诺，三个股东共占有汇源66%的股份。

根据汇源果汁此前与华平、达能的签订的条款，如果朱新礼不同意可口可乐的收购要约，那么就得补偿华平、达能每股8.06港元的差价，共计34.75亿港币，而当时汇源果汁的净资产总计不过48.62亿港币。部分评论人士认为，朱新礼在收购协议上签字就是迫于这个条款的压力。

很难判断朱新礼对这次并购是什么感受，也许会因上市公司控制权被削弱而感到痛惜，也许会因强化投资上游果蔬基地的策略突然得到大笔现金支持而喜悦。随着商务部2009年3月18日禁止收购的决定，这些猜想都失去了意义。不过这一次的对赌协议确实限制了朱新礼作为控股股东的自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由行动空间，让华平、达能这些小股东的利益得到了更好的保障。其实汇源两次对赌协议的实质，都是通过设计特别的交易方式，保证投资各方能充分表达、维护自己的利益诉求，避免了那种不必要的反目死局。如能把这些思路和方法用到企业初创时的章程协议里，那么1000万元封顶的另类“中关村故事”就会少很多。

不过在同一项投资中，未参加对赌协议的投资者的利益保障可能会被削弱。2009年8月14日，《第一财经日报》报道：创业板IPO将全面禁止包括对赌协议在内的所有与股权不确定相关的协议。证监会的规定要求，任何与股权不确定相关的协议都要在上市前终止。证监会的决定主要是考虑到存在股份转让的对赌协议，有可能使公司股权结构发生重大变化，并可能导致公司管理层变化。此外，对于存在现金补偿的对赌协议，企业IPO完成后募集的资金可能会被控股股东用来偿还PE。这些都有可能损害中小股东的利益，从而打击投资者的信心。

吴思先生曾经提过一个概念：合法伤害权，大意是说权力体系给了一些人一定的自由裁量空间，这些人能借此“合法”地伤害他人利益，为自己捞取好处。对合法伤害权的滥用终将引发权力体系的崩溃，中国历史上的改朝换代多与此有关。交易的好处在于交易主体大多权利平等，没什么合法伤害交易对手的先天条件。但是在交易条件上的含混安排却很可能“合法”地牺牲某些交易主体的应得利益，而让其他交易主体不当得利。这样的交易自然难以延续，更无法吸引潜在的交易主体后续加入交易，最后只能也以崩溃告终。

不断地吸引各种交易主体加入其中，这是很多伟大事业（不仅仅是创办、经营企业）能够长盛不衰的关键。这些事业的成功正是在于设置适宜的交易条件，让不同交易主体们的交易意愿都得到合理保护，愿意积极投身于交易中。这既让事业得到交易的推动持续发展下去，又让各类交易主体退出交易时能得到合理的回报，保有充分的行动自由，可以愉快地去寻找更感兴趣的交易机会。

这就是创新交易条件安排的最大价值所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3

线下拍卖：

创新交易方式，增强交易意愿

公元1世纪时的罗马帝国充斥着各种兵变，在一次推翻柏提那克斯皇帝的政变后，罗马军队宣布：罗马的统治权将通过公开拍卖的形式分配给出价最高的人。两位有钱的罗马人参与了这场角逐。“那些忠实的使者处理着这场毫无价值的谈判，他们在两位候选人之间往来奔波，为彼此通报对方的消息。”最终，出价最高的竞价者狄第乌斯·犹利安得到了帝位。但他享受皇帝宝座的时间并不长，不久就被谋杀，他的头颅还被戳在枪尖上到处游街示众。

这就是拍卖中所谓的“胜利者的诅咒”，激烈竞价的场面会让竞拍者迷惑，忘记自己对被拍品的最初估价，报出过高的价格，最后的胜出者很可能是最过度乐观的估价者，也就是我们通常所说的“冤大头”。

较之通常一对一的交易方式，拍卖这种一对多的方式可以帮助出售物品方更快捷、充分地了解潜在交易对手们的交易意愿，甚至让竞拍者们报出高于自身意愿的买价。这当然让拍出方更愿意参与交易，但“胜利者的诅咒”却会让买主们徘徊不前。为了让买主们也能热心于交易，人们对拍卖方式进行了各种改进，使得拍卖双方的交易意愿得到更平衡的照顾。这增强了双方的交易信心与兴趣，促成了更多的交易。

一种被称为“最优报价”的拍卖方式往往是人们的首选，这种方式又被称为“首价密封投标拍卖”，其实基本上就是工程招标里常见的“一翻一瞪眼”，纯粹是比大小。

这种一次性封闭报价、最高出价者获胜的拍卖方式可以让竞拍者避免多轮开放报价带来的攀比气氛，让他们完全按照自己的意愿报价。但对“胜利者的诅咒”的担心，让竞拍者往往不会报出他们能接受的最高价位。由于不知道别人的报价，他们不希望自己花冤枉钱，用比别人高一大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

块的报价来赢得拍卖。所以他们常常过于保守地压低自己的报价，使得拍品的真实价值未能得到体现，有时导致出售方的交易意愿未能满足而流拍（这里我们不讨论围标、串谋等行为，这些问题更多地要用交易以外的手段来解决）。

为了解决这个问题，人们又设计出了“次价密封投标拍卖”方式。这种拍卖也是只有一轮竞价，最高的出价者胜出，但胜出者支付的价格是次高的投标价格。这使得胜利者支付的价格肯定低于他自己的报价，这一安排让竞拍者可以放心地报出自己的心理价位，也让拍卖组织者得以更有效地收集价格信息。现在这种拍卖方式在邮票等收藏品拍卖中运用得比较广泛。

这些拍卖方法都是多个交易主体围绕一项交易客体的交易方式设计，不管设计多么精妙都只能一事一议，那么能否让多个交易主体就多项交易客体展开交易，在提高交易速度的同时，依然让交易主体的交易意愿得到充分保护呢？

据说美国政府只有一次未从民众的腰包里拿走一分钱，却干成了一件大事，这多亏了一次拍卖方式创新。这件大事就是1994年7月联邦通讯委员会组织的电磁波频段使用许可证拍卖。这些许可证是广播通讯机构运营的前提，最初美国政府用行政审核加抽签来分配这些许可证，以此决定众多申请人中谁能幸运地免费获得电磁波频段。许多并不需要使用频段的人也会申请一下碰碰运气，曾有几位牙医将中签的许可证转手卖给广播通讯机构，获利4100万美元。这样的事情层出不穷，后来美国商务部估计，政府仅在1980年代就从电磁波频段许可证无偿分配中放弃了460亿美元的收益。

因此，国会最终授权联邦通讯委员会拍卖电磁波频段使用许可证。委员会找来了约翰·麦克米兰教授等经济学家来帮他们设计许可证拍卖的方式，这些顾问最终设计出一种“同时性提价拍卖”方式。[①]这是一种极其复杂的方式，考虑到了各种情况，所有规则加起来有130页之

① 本部分有关“同时性提价拍卖”、网上交易与竞拍的信息主要来自约翰·麦克米兰教授的《市场演进的故事》、佚名文章《电子商务的商业方法专利》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多。联邦通讯委员会根据美国各地区的地理位置和频段带宽制作了数千张许可证，许多竞价者希望得到打包出售的多张许可证，于是委员会让很多许可证同时公开竞价，只要其中任何一份许可证还有人应价，那么拍卖仍将继续。拍卖会进行数轮，在下一轮竞价开始之前，上一轮的拍卖结果会被公布。规则要求每位竞价者在拍卖前就要说明他们希望赢得多少许可证，拍卖过程中组织者会观察竞价者是否“活跃”，如果竞价者在上一轮中提出了最高竞价或在本轮中提出了更高的竞价，那么他就是“活跃”的。竞价者“活跃”次数将与其希望获得的许可证总数联系起来，如果“活跃”比例低于委员会的要求，那么竞价者就必须从一定数目的许可证竞价中出局。

这些规则既使竞价水平不断上升，让竞价者看到自己的对手如何评价每一张许可证；同时又让竞价者可以不断评估、判断他们寻求的许可证组合的价值，根据成本收益比理性地调整、选择出最合适的组合。在竞价即将结束时，每个竞价者都能找到对自己来说最有价值的许可证组合，以及它们的大致价格。由于所有的许可证在同时竞价，一个竞价者可以灵活调整想要的许可证组合，当他无力支付首选组合的价格时，就能及时转向备份方案。

一系列复杂的拍卖后，委员会总共筹到了420亿美元，而事先他们的预计是100亿美元，这应该是一个让纳税人非常高兴的消息。这套复杂的电磁波频段拍卖方式设计得到广泛传播，墨西哥、加拿大、意大利、巴西、荷兰等国纷纷效仿改进，后来德国的一次类似的拍卖创造了460亿美元成交额的新纪录。对频段资源的充分竞争让这些国家的电视广播行业更重视用好频段，创造出了更精彩的内容、更丰厚的收益和更强大的社会影响力。这些拍卖大战的组织者、参与者和最终被影响的广告商、听众、观众都收获颇丰。

交易方式创新对提高交易意愿、增加交易收益的影响之大，可以说是只有想不到、没有做不到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络拍卖：

交易方式创新是新经济竞争的主题

17世纪的英国政府往往采用一种“烛光式”拍卖法来处理海军退役舰只。通常的做法是，主持拍卖工作的人点燃一支一英寸长的蜡烛，蜡烛燃烧期间竞买人相互竞价，报价最高者获胜。于是有经验的竞买人会专注地等候蜡烛火焰熄灭前的烟雾，在烟雾出现的那一瞬间，抢先出价，以较低的价格赢得船只。这路靠眼明手快做生意的技术在今天有个更加响亮的名头——“秒杀”，在网络购物里这个字眼热得发烫，网络抄底机会的转瞬即逝甚至催生出一批帮人“抢”东西的职业“秒客”。

将烛光拍卖搬到了网上变成“秒杀”，这个工作首先是由eBay完成的。他们通常让卖方指定一个拍卖的截止时间——通常是拍卖开始后整整第七天的那个时刻，在规定时间内，出价最高的人胜出。这使得很多人等到拍卖结束前几秒钟才提出自己的报价，仅仅比当前的最高价格再高一点点而已，好让其他竞价者没有时间做出反应。这种情况如此普遍，以至于出现了专门帮人们完成类似报价的“狙击手”软件。

这种情况的泛滥让eBay上的卖方很吃亏，影响了他们在eBay出售商品的热情。eBay希望通过接受代理竞价的方式解决这个问题，即允许竞价者明确告诉eBay网站的自动竞价代理人他们愿意支付的最高竞价是多少，如果市场竞价水平低于代理人得知的最高竞价意愿，eBay的计算机将代表竞价者自动提交有少许增幅的新报价，只要市场竞价水平还低于竞价者设定的最高竞价，自动代理人就会持续工作下去，直到被代理人取胜或竞价超出被代理人意愿。

然而eBay的代理竞价服务并不太成功，“狙击手”们通过最后时刻出手，尽量压缩价格战的时间，使成交价格仍处于较低的水平。亚马逊网站

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则采取了一个不同的交易方式设计，它的拍卖没有固定的结束时间，如果在原定的最后时刻有新的竞价者出现，那么原来的结束时间将会被取消，拍卖继续，直到十分钟内没有出现新的竞价者为止。据一项研究表明，eBay网站的拍卖有37%是在原定最后时刻成交的，而亚马逊网站的拍卖只有1%属于这种情况，亚马逊网站的拍卖往往可以得到比eBay网站更高的价格。

在为自己的交易方式设计争取商业方法专利方面，亚马逊非常积极。1999年12月。当时亚马逊公司取得了“一点通”（One Click Ordering）专利，就立即对其竞争对手巴恩斯和诺布尔公司（Barnes and Noble.com）提出诉讼，要求其承担专利侵权责任。西雅图地方法院判决亚马逊胜诉。所谓“一点通”的电子商务方法，是亚马逊开发的一种创新的网上购物方式，只要消费者在亚马逊的网站上购买过一次图书，其通信地址和信用卡号就会被自动储存，下次购买时消费者只需用鼠标点击所购的图书，就可以收到所需商品。复杂的包装、邮寄、付款和收款等工作均由亚马逊公司通过内部系统完成。亚马逊虽赢得此诉讼，却引发了不少电子商务经营者对其垄断商业方法的攻击。

2000年3月，亚马逊又取得了一项名为“加盟项目”（affiliates program）的专利。它是指网站经营者为鼓励通过其他网站而来的访问流量，向其他网站提供一定金额或提成。因为这种交易方式在现实商业环境中十分普遍，在电子交易的所谓虚拟环境中也已经成为各网站争取到访人数的基本方式之一，所以当亚马逊申请该项专利并获得美国专利商标局核准的消息一发布,舆论立即为之大哗。许多人担心亚马逊公司会利用这一专利赋予的“垄断权”胁逼其他电子商务经营者。毋庸置疑，一旦亚马逊公司执行此专利，绝大多数商业性网站都将不得不付给它一定的专利使用费。

亚马逊公司的这两项专利在美国的专利体系中被称为“商业方法专利”，商业方法取得专利权的必备要件为：第一，创新的商业模式；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，实现了电子化，即表现为计算机程序，能够运用于计算机硬件。1998年美国联邦法院裁决判定商业方法可以申请专利后，大量专利申请呼啸而来，尽管很多方法是普通人都能想到的，与通行的方法十分相似，但也被授予了专利。2000年的《新科学家》（*New Scientist*）评价说：这是一次荒唐的专利浪潮，人们为完全显见的商业方式纷纷申请专利，它几乎席卷了整个美国。但也有许多商业方法是历经了几年的努力后才设计出来的，设计人员需要仔细揣摩竞价者的思维逻辑，以选择最有效的方案，确保竞价者没有什么逻辑漏洞可钻；还要编写计算机软件来处理复杂的计算过程，以便竞价者使用。给予这些商业方法专利保护既是对这些艰苦努力的合理回报，也是对网络经济发展的有益保障。

在没有国界的网络经济里实施商业方法专利，这使得传统上专利保护的“属地主义”原则正在面临挑战。大量的电子商务的商业方法在美国获得专利保护，很可能导致国际上有关电子商务的专利侵权诉讼频起，使得他国电子商务的经营者充满法律风险。例如前述亚马逊公司取得了“一点通”专利，其所覆盖范围实际上远超美国国界，在全球互联网上，只要经营网络零售业务的公司应用的销售方法软件表现出与之相同或近似，都可能成为被诉对象。

由此可见，适度保护商业方法专利对于一个经济体的发展是多么重要！一方面，商业方法专利保护鼓励个人、机构设计更多交易方式，形成了交易方式的竞争。这让人们有非常丰富的交易方式选择，可以更好地自我保护。这有助于让更多交易意愿得以实现，促成更多的交易活动。另一方面，一个国家率先保护商业方法专利，能为国内的交易方式设计者从全球范围内争取更多收益，更重要的是这将有利于吸引更多能创造方法专利的个人、机构来本国开展活动。这不但使可选择的交易方式更加丰富，还会将本应在其他国家发生的交易行为转移、集中到本国。那么这个国家作为一个经济体、一个交易平台将更具竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鼓励交易方式创新，让各类交易主体面对交易机会时能够便利地选择、构造合适的交易条件安排，借以有效地自我保护、减少交易风险。只有做到这一点才能创造一个出色的交易环境，才能促成很多有价值的困难交易，并增加其成功延续的几率。

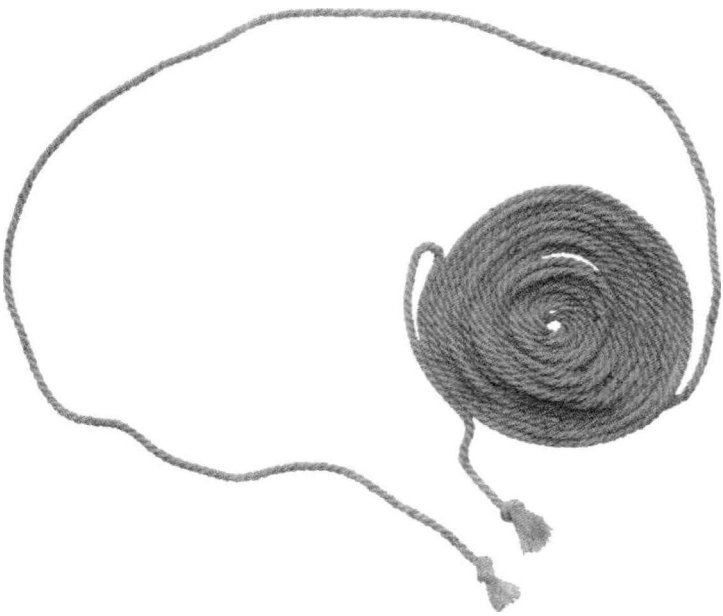
让所有的参与者都能合理受益，这是鼓励交易方式创新的根本，也是各经济体间竞争的关键。

比起朝三暮四，朝四暮三让猴子得到更多行动自由与收益，所以它们决定继续待在老翁身边。减少交易中的不确定性，潜在交易者便能得到更充分的收益保障，也就会更积极地投入到交易中，更多人就能从交易中获益。

“对赌协议”让战略投资人可以公平竞争企业控制权，也能保障财务投资人的收益水平。对交易条件做出明确安排，我们才能“亲兄弟明算账”，尽量消除交易中一方侵害另一方合理权益的恶行。有了公平合理的交易条件安排，才会有更多的交易者、更丰厚的交易回报和更兴旺的事业。

从传统拍卖到网上拍卖，平衡交易双方权益、快速成交是买卖兴盛的根本。既要消除买者对“胜利者诅咒”的恐惧，又要尽量让卖者卖出好价钱，还要提高交易的效率。由此激发出的交易方式创新不但提高了交易意愿、增加了交易收益，还让善用创新者赢得巨大的竞争优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章

英国煤矿私有化、园区地产与证交所的竞争
——增加交易主体的影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

健康的资本市场是一个国家享有经济自主、经济安全的基本保障。没有资本市场发挥交易平台作用，实体经济再强大也不过是产生一些分散的财富，难以转化为一个经济体的整体力量。1840年清朝被英国打得满地找牙时，GDP还是世界第一。都说中国是输在落后上，那不仅是军事和科技的落后，还有很重要的一点就是以资本市场为代表的交易环境的落后。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资公司与权证：
英国国企改革的起死回生

英国首相撒切尔夫人于1980年代初推动英国国有企业私有化，规模大、员工多、盈利前景好的国有煤矿首当其冲，它们的私有化能否成功受到各方的高度关注。撒切尔政府为争取煤矿工人的支持，特意制订了非常优惠的内部股权认购计划，让工人们可以用明显低于市场估价的价位购买煤矿的部分股票。但出乎各方意料之外的是，工人们的认购热情并不高，不但预想中的蜂拥抢购需要抽签的情况没有出现，原定预留份额内的股票都没有售出几张。这导致外部市场对煤矿的盈利前景产生了各种怀疑，使撒切尔政府推动英国国企全面私有化改革的设想遭遇严重挑战。

此时一家投资公司深入到煤矿工人中去，详细了解工人不热衷认购股票的原因。他们发现工人们其实并不怀疑煤矿的盈利前景，但工人们难以承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

受股价万一下降带来的损失，毕竟工薪家庭抗风险的能力薄弱。了解到这些情况后，这家投资公司决定向工人们发行认沽权证，工人们购买此权证后就拥有一项出售权，即在煤矿股票上市后的一定时间段内，他们可以在一个约定价位上向该投资公司出售煤矿股票，而不用管股市上到底是什么价格。这家公司设定的股票回购价位高于政府为工人们准备的认购价，工人们的后顾之忧随即解除。于是工人蜂拥抢购煤矿股票的热潮终于出现，外部市场也对煤矿前景恢复了信心，高价消化了政府售出的股票。最终工人得到了有回报底线的煤矿股权；政府得到了煤矿私有化的成功范例和大笔资金；由于煤矿股票的市场价格持续高于认沽权证约定的回购价位，投资公司在约定时段内根本没有履行回购义务的机会，这次出售认沽权证让他们净赚了一大笔。

其实投资公司为工人们提供的权证保障，英国政府也不是不能提供。但是如果由政府提供这种近乎担保的保障，那么私有化改革从一开始就发出不能彻底进行的信号。政府不愿对工人们的未来做出太多承诺，减少这方面的义务与负担正是私有化改革的主要意图之一。而家底薄的工人们不愿意冒险，他们希望未来得到更多保障。双方关注的收益点相去甚远，交易意愿自然难以交聚融合。

因此必须引入第三方交易主体的交易意愿，以此来丰富交易安排，提供更能兼顾双方意愿的交易方案。这才有可能弥合双方的期望，促成交易的实现。所以能否发现合适的第三方往往对实现高难度的交易极为重要，也对改善交易环境、推动交易活动愈加活跃有着关键作用，而成为出色的第三方也是从交易中获益的重要方法。

2

产业园区变身地产商：
土地价值“曲线”催生产业价值

投资公司、认沽权证，新的交易主体与交易客体的出现让英国政府与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

煤矿工人间的交易起死回生。类似的事例在我们身边还有很多。比如我们从1990年代开始，上上下下推出了大批工业园、科技园、开发区、高新区等以招商和扶植企业为核心任务的各类园区。其中大量园区缺乏招商的吸引力，也无力扶植初创期的企业，在毁了几块耕地后就不死不活地拖着，最后被取消。有少部分园区靠着政府从资源到政策的强力支持，很快成长了起来。最值得注意的是，有一些园区虽然最初也没有什么吸引力，但靠着顽强坚持和合适的策略最后也取得了成功，策略中很关键的一点就是引入新的交易主体与交易客体。

我们知道一般园区招商的策略就只有一招：廉价。首先是各种税费的减免，然后是平价提供各种资源，如土地、水电、供热等，如果还是没有吸引力就增加配套，强化交通、通讯等基础设施，甚至还要为招商对象提供低成本的信贷保障。虽然“开门笑脸迎客、关门大棒打狗”的事情屡见不鲜，但大多数时候园区的运营状态还是近乎赔本赚吆喝，转让工业用地的收益并不足以弥补征地拆迁和基本建设的投入，更难以支持园区规模的进一步扩张。而且不少招来的企业并没打算在园区长期坚持，等优惠期一结束，如果当地政府、园区不同意延长优惠政策，他们很可能拔腿就走。反正当初的厂区、厂房也没花几个钱，大头都是政府和园区掏的，他们只要把设备和库存拉走就好了，至多在园区留一个空壳，还能倒倒账、避避税什么的，当然留下的还可能有大批失业工人和被污染的环境。我们前面说到的大批半死不活甚至被取消的园区，多数就是被这种局面拖死的，而一些不想沦落到这个地步的园区则把眼光投放到了别处……

1994年，西安高新区管委会在高新区内投资2000万元，按国家示范学校的标准配置修建了一座民办完全中学——高新一中。这所学校实行高新区董事会领导下的校长负责制和教职工聘任制，自负盈亏，很快成为西安市最好的学校之一，现在每年高考成绩超过北大清华提档线的学生约有百人。兴办没多久，就有很多人认为孩子上了高新一中就等于已经步入大学，想尽办法要把孩子送进来。而当时孩子上高新一中的前提条件是要有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高新区的户口，要有高新区的户口就必须在高新区买房子。①

西安高新区1991年成立时内外部环境都不太理想。陕西省和西安市当时的财政状况都属于吃饭财政，拿不出多少资金支持高新区。西安地处内陆，不沿海、不沿边、不沿江，没什么区位优势，也没什么国家政策倾斜，对外招商的吸引力很有限。高新区手里就是一点财政划拨资金和一片城乡结合部土地的开发使用权，很不被人看好。银行不愿意给他们贷款，外地企业也没什么进驻的意愿，就连去西安本地的国家级研究所和大型国有企业“拜码头”的时候也碰了一鼻子灰，这些厅局级的单位根本没有把高新区放在眼里。

高新区一期的每亩开发成本是37万元，而当时西安城区的工业用地转让价格也就每亩27万元左右。怎么办？只能考虑住宅和商业了，能卖土地就直接卖土地，卖不出去就只能自己开发房产卖，先把人气集聚起来吧。于是在1994年和高新一中一起开工的还有高新花园小区，此后紫薇花园小区、紫薇大厦、电子商城……一个个精心打造的项目像一枚枚重磅炸弹一样在古城西安引起了轰动，一次次地刷新了西安的房价纪录，也带火了项目周边的土地交易。一个项目回收的资金立刻被投入到下一个项目的建设中去，快速的滚动发展使原来划定的开发区范围五六年间就差不多建设完了。搞房地产的利润被高新区用来提高产业用地的配套水平、压低企业的入住成本。高新区还推行了一项很重要的产业扶植举措：直接借款给园区内的高新技术企业，利息按照银行的利息支付，不追求超额回报，只是借钱的总量控制在企业在高新区购买的土地及地上建筑物的价值内，万一还不上，把这些收回来就行。

园区原来只是和入驻企业交易，用马上兑现的低价土地和政策优惠换取不确定性很强的产业投资与未来回报，而且还处于捉襟见肘的不利境地。当具备条件的园区将城市居民、住宅和商业地产纳入自己的目光后，局面豁然开朗，不但财务困境解决了，具备了更强的招商实力，而且

① 本部分有关西安高新区的信息主要来自《数字财富》的报道《城外之城——西安“新城”的崛起》、房龙网文章《西安“地产市长”千亿豪赌大明宫》等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优良的居民构成和产业环境也让成长起来的企业不会轻易离开，实现产业聚集升级的核心目标终究得以实现。①

当西安高新区的地产广告整版整版地出现在报纸上、路牌上的时候，高新区内的企业却显得很沉默，于是有人质疑："高新技术产业区"是不是应该更名为"高新住宅区"？高新区给出的数字是：当高新区全年的GDP达到104亿元人民币时，房地产只有10亿元。园区内高新技术产业中，有不少二三百人的小公司一年创造的GDP也能达到1亿元。产生这种质疑只是因为房地产的广告声势太大，而高新技术企业由于大多面向行业，根本不会大量打广告，所以它们的发展难以被社会关注到。其实只有高新企业不断壮大，高新区的房地产才能持续热销，高新区才能得到长期支持不断壮大。

2000年，西安高新区扩大规模，准备建设长安科技园。这次的设想很是大手笔，一次拿下5平方公里同时开发，同时预留5平方公里的拓展空间；一次解决农民问题，四个村子一起拆迁，避免产生乱搭乱建、地价越滚越高的情况。但问题是，资金依然短缺，高新区管委会只给了500万元，剩余的只能是靠外部资源解决。

此时西安地方政府和高新区的财力依旧很有限，没有足够资产可供抵押，还是难以满足银行的贷款要求。但高新区之前地产经营的成绩为其赢得了新的交易条件，银行允许高新区用园区土地未来出售、出租的收益作为质押品和还款保障。这使高新区获得了两笔7年期贷款，合计13亿元，是其启动资金的260倍。此举不但解决了财政担保资金不足的问题，还缓解了集中还款的压力。

地产经营的成绩让地产商们也成为高新区可以借力的交易对手。长安科技园将5000亩划为产业用地，2000亩划为住宅用地，用于营建"紫薇田园都市"。高新区这次自己不做住宅开发，而是把紫薇品牌的价值打入地价，和土地一起卖给了地产商们，让他们在紫薇的品牌下开发建设。高新区只做统一的设计、策划、销售和物业管理，然后用所得的钱完

① 西安高新区临近西安原有市区，开发房地产难度不大，而有些远离市区的园区要完全从零开始搞新城就不太现实了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

善配套设施，提高招商吸引力。“紫薇田园都市”如果完全由高新区自己进行开发，2000亩的住宅至少需要5年才能完成，而分散出去两年内就可完工。更重要的是，高新区要求土地购买者必须在1个月内把钱付清，结果2000亩住宅用地以均价每亩55万元的价格热销一空，一次就回笼了11亿元。

最后整个长安科技园的征地，加上包括广场、歌剧院、学校、商城、各种管道路网等配套设施全部做成花了10.7亿元，而单是住宅用地就收回了11亿元，剩下的产业用地就算白给厂商，高新区也能持平。长安科技园每亩的开发成本约在16.7万元左右，按产业用地每亩实际15万元的转让价算，要亏1.7万元，但住宅用地却卖到了每亩55万元，每亩赚回了38万元，高新区就这样用住宅用地价格的提升压低了产业用地的价格。从2000年4月8日长安科技园奠基到2002年4月3日天然气点火，政府仅投入了500万元，就在不到两年的时间里获得了一个包括歌剧院、广场、污水处理厂等各项配套设施齐全的5平方公里高科技园区。

关于如何振兴西安经济，曾有这么一个说法：不靠老外不靠老乡只能靠老九。意思是以西安的条件，启动经济火车头既不指望跨国企业进驻带动，也不能指望本地乡镇企业快速发展，只能寄希望于本地的科研力量能将第一生产力释放出来。但西安的科技厂商、科研院所和各类科研人才也都囊中羞涩，难以大量投资快速推动经济成长。

于是西安高新区通过引入购房者这个新交易者，缔造了成功的交易，继而吸引了更多的交易主体。原本看不上开发区的银行、从未涉足过西安的外地房地产商，他们纷纷围绕着土地收益加入了高新区建设。高新区则通过调度这些交易对手的巨大资源，强化了高新区投资的杠杆效应，既为高新技术企业提供了低成本的发展环境，又为高新技术人才提供了富于吸引力的生活环境。一连串借力其他交易者的操作最终把老九们请上了前台，让原本很可能东南飞的孔雀留在西北起了高楼。善用新交易主体来“曲线”促成自己的交易意愿，这正是西安高新技术经济发展远超最初期盼的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3

证交所的竞争：
专业第三方的生意经比拼

准备公募资本的公司与投资者之间的交易，和入园企业与园区的交易很相像，也都是用未来的、不确定的回报来换取真金白银的支持。这种风险很大的交易自然不太好实现，毕竟直到今天企业不卖业绩卖故事的情形依旧层出不穷，所以需要有合适的第三方才能促成这些投资。

需要第三方弥合才能促成的股权交易次数越来越多、规模越来越大，于是催生了一系列的专业第三方来提供交易服务，如协助企业上市的券商、提供证券评估的评级公司、提供审计的会计师事务所等。其中最有特点的就是各类证券交易所，它们直接成为交易平台，而这些平台间的竞争对世界经济有着重大影响。[①]

证券交易所实际上是向上市公司和投资者出售一个“市场平台”，在这个平台上，证交所把不同企业的股本转化为股票。上市公司是“市场平台”的上游消费者——通过在这个平台上发行股票来筹资，投资者则是“市场平台”的下游消费者——通过此平台购买上市公司发行的股票并在二级市场上买卖股票。证券交易所通过构建和出售“市场平台”，分别向上市公司收取上市费用和向投资者收取交易费用，因此上市费用标准、上市公司规模、交易费用标准和投资者交易规模会影响其收益。上市公司通过决定上市地点、发行规模来筹集资金，同时支付上市成本，然后获得净融资额。投资者通过决定在哪个证券交易所交易，购买在该交易所上市的股票获得收

① 本部分有关证券交易所的各类信息主要来自徐龙炳、吴华、陈小琳的《证券交易所竞争上市公司资源研究综述》，潘林芝、陆军荣的《证券交易所的可竞争性与我国证交所的发展》，刘俊海的《证券交易所的公司化趋势及其对中国的启示》，陈雨的《竞争力——市场微观结构与证券交易所变革》，桑榕的《全球证券交易所合并与联盟——原因——影响及障碍》，新华网文章《纽交所与纳斯达克竞争日趋激烈》，“世华财讯”骆小明的文章《纳斯达克与纽约证交所竞争进入新阶段》，《中国企业家》刘涛的文章《境外交易所中国大战》和《中国高新技术产业导报》赵策的文章《创业板面临境外市场竞争或产生“鲶鱼效应》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

益，同时支付交易成本，然后获得投资净收益。①

对证券交易所而言，设立什么样的上市门槛来吸引潜在的上市公司，这是一个不好把握的问题。尺度放得比较松，就有可能引入一些实际发展远低于预期的企业，虽然短期内上市企业数量多了，总体规模大了，上市费用就能多收些，但长期的结果是这些企业股价低迷、换手率极低，甚至成了无人问津的“孤儿股”。这些企业难以通过股市套现融资，甚至面临退市的窘境，让后来者不敢轻易尝试在此上市，证交所的上市收费也会随之萎缩。尺度收得比较紧也会有类似问题。安然、世通丑闻之后，美国于2002年出台了《萨班斯法案》，该法案对上市公司的内部控制和信息披露提出了极严苛的要求，让上市公司管理层面临被集体诉讼的风险。当时国内不少在美上市公司的法律顾问常常“劝告”管理层说：“有空赶紧提高一下英语口语，万一去美国坐牢的话，还是很有用的。”这也吓退了一批潜在的上市公司，很多新兴经济体的公司原本打算在美国上市，最后都因为这个原因转投他处了。

其实从吸引投资者的角度而言，证交所也同样处于两难境地。如果把上市标准提得很高弄成一个精品店，那可投资的企业数量就不会太多，证交所的总盘子也就不会太大，股价也可能会被推得很高，那么既不利于吸引拥有巨量资金的大投资者，又限制了投资者的收益空间。而只要有人买就可以上市的宽松条件，也会让很多投资者感觉不够安全，会因担心上市企业的质量和盈利前景而转去他处投资。这两种情况都会打击投资者的投资意愿、削弱证券交易规模，使得证交所的收益降低。

平衡上市要求标准与上市企业数量、平衡上市费用水平与上市公司规模、平衡交易费用标准与投资者交易规模，提供最大的流动性、最低的交易费用和最先进的交易技术，这些是证交所相互竞争、争夺“最佳平台”位置的生意经的核心。纽约证券交易所和纳斯达克是世界第一大和第二大的单一交易市场，这两家的竞争很能体现这一点。

纽交所已有二百多年的历史，极具传统色彩，一直沿袭

①银行的信用证业务，以及担保公司、再保险公司，这些业务也都是专业第三方的代表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着交易大厅和人工交易方式，长期稳坐全球证交所的龙头。但在过去几十年里，它受到了各种新兴电子交易方式的巨大挑战，市场份额不断流失，特别是受到纳斯达克等电子交易系统的挤压。

纳斯达克利用先进的电子交易体系，让企业在这里上市的成本比纽交所低了很多。上市成本包括申请上市的费用、正式上市的费用以及维持上市的费用。一家企业在纽交所申请上市的费用平均要高出纳斯达克七倍。同时，企业的上市申请被受理后，根据其发行股票规模的大小，正式进入纽交所的费用要高出纳斯达克20%～50%。此外，两个交易所的上市公司每年缴纳的年费差别很大，尤其是对于那些流通盘较大的公司来讲就更是如此。例如，就5年期限而言，一家流通盘超过2亿股的上市公司，在纽交所要缴纳250万美元的年费，而在纳斯达克只要缴纳30万美元。

纳斯达克还将触角从美国本土扩展至全球，有意在全球建立其交易网络，创造条件让在它这上市的公司可以在全球范围募集资金。纳斯达克于1998年春季吸收了美国证券交易所，还与世界范围内的多家证券交易所建立了合作关系。目前这个联盟的成员包括伦敦证券交易所与德国证券交易所联合组成的IX平台、日本的软银、中国的香港联合交易所等。2006年纳斯达克还意图并购伦敦证券交易所，以便为那些因《萨班斯法案》不考虑在美国上市的企业提供其他上市通道。

除了想方设法争取企业到自己这里上市外，纳斯达克还着力吸引投资者到自己这里交易在纽交所发行的股票。本来纽交所上市公司的股票基本都在纽交所交易，很少在其他交易所里交易，但随着电子交易对交易大厅和人工交易的传统方式的冲击，很多交易活动被吸引走了。1985年时，纽交所上市公司股票90%以上的交易是在纽约证交所内完成的，而到了2005年时，这一份额已经跌到了72%，其余28%被纳斯达克等其他证券交易机构蚕食。作为纽交所在美国国内的最主要竞争对手，除了市值之外，纳斯达克在上市公司数量、成交量、市场表现、流动性比率、机构持股比率等方面都超过了纽交所。因此，倍感压力的纽交所采取了一系列措施来反击。

首先，纽交所于2000 年6月8日牵手东京、澳大利亚、阿姆斯特丹、巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黎等占全球股票交易60%的10家交易所正式宣布结成联盟，共同建立“环球股本证券市场”，这一联盟囊括了来自三个关键时区——亚太、北美和欧洲的主要股票交易所。据估计，在此交易所上市的公司市值将超过20万亿美元，参与联盟各交易所的交易系统将相互联系起来，形成一个24小时不间断交易的全球性市场，便于投资者拓延投资范围与交易时间。

其次，纽交所于2005年4月20日宣布与群岛电子交易控股公司（Archipelago）合并。仅有9年历史的群岛公司是一家完全电子化的交易公司，主要提供股票电子交易服务，它拥有纽交所上市公司4%的股票交易量。纽约证交所借助收购Archipelago，将自身转变为传统人工交易与现代电子交易相结合的复合型交易所，为投资者提供了更多选择。这次合并实际上是一个反向并购协议，规模较大的纽交所被纳入上市公司Archipelago中。也就是说，纽交所凭借这个合并协议实现了借壳上市，由过去一家会员制、非盈利性的交易组织转变为一家公司制、盈利性的上市公司，为自己扩展了资本来源。

同时，纽交所还依托Archipelago设立了第二套上市标准，将其作为纽交所的高成长板块推出，借此与纳斯达克争取中小型高成长企业里的潜在上市公司资源。纽交所希望这能使65%的美国上市公司都来这里上市，而当时这个数字只是35%。

纳斯达克的反应也非常迅速，2005年4月22日，在纽交所宣布与Archipelago合并两天后，纳斯达克也宣布了以18.8亿美元现金收购路透社旗下Instinet电子市场和经纪子公司的收购计划，这将使纳斯达克扩大交易规模、降低交易成本，进一步强化在证券电子交易方面的领先优势。

2006年，纳斯达克在其35周年庆典之际对外宣布，将新开一个适合大型蓝筹股公司的高标准市场，以与纽交所竞争。他们宣称全球最好的企业将转向具有最高标准的交易市场，纳斯达克要为蓝筹股公司创建一个蓝筹股市场，为此要把自己的公司上市财务标准提升到世界最高水平。未来的纳斯达克将由3个市场板块组成：一是全新的“纳斯达克全球优选市场”，进入门槛是市值超过8.25亿美元，上市前三年税前利润超过1100万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元，财务标准和流动性要求高于其他市场，将有大约1000家在纳斯达克上市的公司有资格加入这一板块；二是纳斯达克全球市场，这一板块由之前的纳斯达克全国市场升级而来；三是纳斯达克资本市场，它的前身为纳斯达克小型资本市场。

最大的流动性、最低的交易费用和最先进的交易技术，让投资者和融资企业都有非常丰富的选择。纽交所与纳斯达克争夺“最佳交易平台”的激烈竞争像一个巨大的漩涡，吸引着全球各地的潜在上市公司资源和投资资金从本国转向美国，这推动着他们的业务不断成长，也让他们在世界各地的竞争对手们每天都面临着巨大的压力。

用谁的钱炒谁的股：
资本市场是交易之王

纽交所与纳斯达克竞争的炮火已经覆盖了中国市场。2005年8月，无锡尚德决定赴纳斯达克上市，刚刚完成了第一次向美国证券交易委员会（SEC）提交审计报告的过程。此时纽交所董事总经理马杜亲自飞赴无锡展开游说，建议尚德考虑去纽交所上市。尚德已经获悉公司在财务状况、资方规模、盈利能力等各方面的条件符合纽交所上市要求，但其董事长施正荣的疑问是：纽交所的投资人会给予尚德足够的关注吗？马杜的回答使施正荣迅速动心：“纽交所意味着主流，尚德是2005年全球第八、中国第一的太阳能电池制造企业，只有纽交所和你们是最匹配的。” 2005年12月14日，无锡尚德在纽交所成功上市，募集资金4.55亿美元，高出预期一倍。在尚德之后，纽交所陆续迎来了新东方教育、迈瑞医疗等中国民营企业，而新东方教育最初也是选择纳斯达克作为上市目的地。两家证交所在争夺中国民营企业赴美上市方面可以说是已经刺刀见红了。

除了两家美国证交所外，其他很多境外证交所也在中国积极争夺潜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在的上市公司资源，一些在中国影响力相对较小的境外证交所也都各显神通，用自己的特点争取目标客户。新加坡证交所一方面强调自己的上市门槛比港交所更低，一方面非常重视走近企业的推介活动。从2001年起他们在中国设置了专驻人员，长年奔走于中国各个经济发达城市，每次拜访都会搞推介活动，并义务为地方上的中小企业、律师事务所、会计师事务所等机构普及资本市场知识。德意志交易所集团则突出自己上市成本低廉的优势，他们的驻华代表常常强调德交所隶属于德国联邦财政部，政府每年拨给预算，对上市企业的收费其实类似于行政办公费，企业的上市成本非常低廉，大致为1500~5500欧元不等，而英、美证交所的收费动辄在10万欧元以上。他们爱说自己是一个低成本、快速上市的平台，很适合为中国的中小企业提供辅助的融资渠道，如果没有机会在国内上市，德交所是很好的第二选择。此外，伦敦交易所、东京交易所、韩国交易所等也都韧劲十足地在中国开展着推介与服务工作。

相比之下，国内证交所对潜在上市企业的态度常常是高高在上、非常冷淡，与境外证交所形成非常鲜明的对比。在提高上市公司质量、降低交易成本、提高股票流动性等核心问题上，国内证交所也没有体现出足够的专注与坚持，这也是大量中国企业不得不在海外上市的重要原因。

中国证交所的这种态度是由中国股市的出身决定的。我们的股市从为国企解困服务为开端，设立目的主要是希望在财政、银行之外再给国企扎根输血管。所以在这个官办垄断市场上，某些融资者被优先照顾，而投资者和其他融资者的利益就顾不上了。

与此同时，我们的国内投资者的投资意愿则受到各种限制，很难去海外资本市场投资，就连办个港股直通车也很不方便。国内可供选择的其他投资品也不多，不去炒房的话，国内普通投资者就只能千军万马过独木桥，把资金往钦定的几条小胡同里挤。

正是因为有这么一个环境，所以尽管我们的石油巨头在销售额、油气储备较行业老大埃克森美孚还差一半左右，但一在国内上市就成了全世界市值第一的公司。这些年我们创造的各类IPO第一、市值第一确实不少，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但其实都是无奈的自娱自乐堆出的泡沫。来得容易去得也快，新股上市当天破发的新闻现在已不罕见。我们的资本市场实在难以让人引以为豪。

而在纽交所、纳斯达克等交易机构的竞争中，美国股市成了世界资本市场的领军者，全球的资金走向和资产价格基本就是在美国被决定。从某种程度上讲，在今天的美国股市上是全世界的钱来炒全世界的股，美国的证交所、券商、投行和各种事务所从中抽头，最后大到不能倒。这就是令我们艳羡不已的金融霸权。其实除了依托美国实体经济的优越条件外，美国股市成为全球最大交易平台就靠一条菜市场的生意经：聚拢人气，让买的人多卖的人也多。所以一方面他们推出各种交易平台，让各种资质的企业都有机会来融资；另一方面用低廉的收费和严厉的监管吸引各路投资者来购买证券，保障市场的规模与流动性，让各种交易意愿都有机会在此得以实现。

这个地位除了让美国能舒服地从全球范围的金融交易里坐地抽头外，还有两项极大的好处。一来让美国企业不用远赴海外上市，在国内就可以大笔吸纳国外资金扩大业务，因为大多数重量级的国际投资者都将美国视为投资重点，在美国驻有常设机构。这使美国企业的融资不用太过受制于本国投资资金的供给情况。二来让美国投资者可以轻松地在其他国家经济成长中获利，他们只要在美国市场上交易那些海外业务公司的股票，就有机会从他国人民发展经济的努力中盈利，而无须亲身去国外开展业务。这就是专业第三方交易平台带来的巨大福利。

相比之下，面对诸多管制的中国投资者，既不能自由投资外国股市，又受制于国内的企业上市管制，不要说搭别人经济成长的便车，就是在本国经济增长中想获点益都是困难重重。都是股市，给国民的好处差异怎么就那么大呢?

资本市场是最重要的以交易行为连接当前与未来、连接不同地区经济活动的领域，是让诸多交易行为得以实现的基础，可以说是交易之王。健康的资本市场是一个国家享有经济自主、经济安全的基本保障。没有资本市场发挥交易平台作用，实体经济再强大也不过是产生一些分散的财富，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

难以转化为一个经济体的整体力量。1840年清朝被英国打得满地找牙时，GDP还是世界第一。都说中国是输在落后上，那不仅是军事和科技的落后，还有很重要的一点就是以资本市场为代表的交易环境的落后。落后的交易环境不能催生出可信赖的国家信用证券，国家的经济总量优势就既没机会凝聚出军事力量优势，又不能让国家与民众的利益休戚与共，这个国家可不就只剩下一盘散沙嘛。

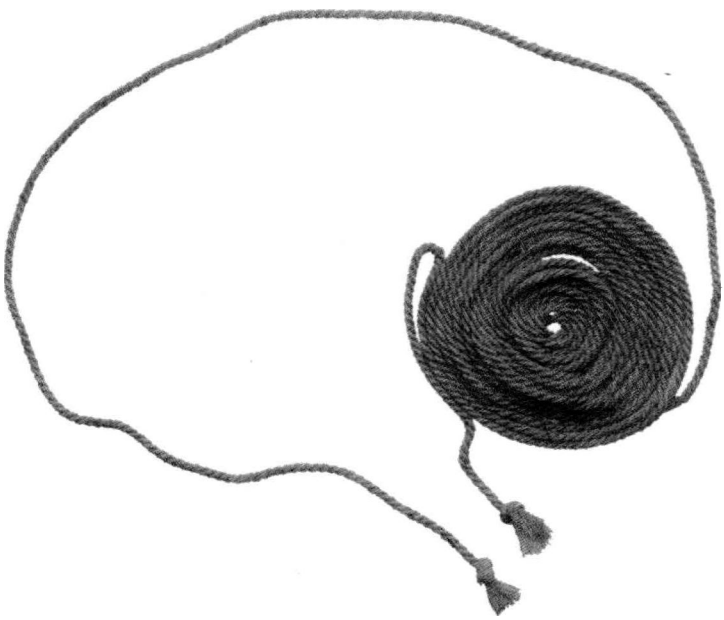
发展资本市场、改善交易环境，这是一个经济体促进繁荣、惠及民众的根本，也是中国在经济强国之路上必须翻越的关口。

矿工要稳定，政府要激励，双方的需要南辕北辙。投资公司愿意给稳定、赌激励，于是两方谈不拢的交易在第三方的串连下成功了，实现了三赢。用第三方的交易意愿“搭桥”是促成交易的一记杀手锏。

开发园区不能吸引厂商怎么办？引入第三方，用学校引居民，用居民引房地产商，用房地产商引银行，一圈连环计引下来得到优越的招商环境，厂商自然抢着来。洞察交易意愿，巧用迂回包抄，用第三方引入第四方、第五方……直到让主角登台，这是做大事业必须有的眼光与手腕。

做专业的第三方，做专业的交易平台，竞争最大的流动性、最低的交易费用和最先进的交易技术。证券交易所们最终连接了全世界，连接了当前与未来，让自己不可或缺，让自己举足轻重。做好第三方前途无限，用好第三方至关重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章

报纸的简化与地产金融的复杂化
——交易意愿与交易创新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有大图片、没有大标题、没有大特写，卖相寒酸、印刷恼人、定价高昂的《体坛周报》就认一条死理：给足资讯，让读者们看个够。抓住这一条，《体坛周报》战胜了从“二重销售”到“用图抓眼球”的报业各类大小定律，真的就靠发行挣到了大钱，而且最终靠高额的发行量赢得了广告商的青睐。专注于第一层交易的交易再造让他们独享一片广阔的蓝海，而这蓝海上又顺风漂来了第二层面交易的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报业的发行量牛皮：
“二重销售”思维误区

我们的古人好像特喜欢虚张声势。鸿门宴之前，刘邦拥兵十万却号称二十万，项羽拥兵四十万却号称百万。赤壁之战前，曹操给孙权写信说：“今治水军八十万众，方与将军会猎于吴。”而后人考证曹营那时最多不过五十余万人，甚至可能只有二十多万。

其实今天这个爱好在某些行业里被发扬光大了。让人印象比较深刻的是一位报社老总去西欧某国访问，当地同行打听他们的报纸发行量有多少，老总很谦逊地表示：也就不到100万吧。这个数目让当地同行肃然起敬，因为该国影响力最大的报纸发行量也就略高于100万份，可见这家中国报纸绝对是家大报，而这家中国报纸的实际发行量其实刚过10万份。虚报发行量在今天的中国报刊业是个挺普遍的现象，尤其是一些刚刚开始经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营的报刊更是如此，把实际发行量乘以5往外报都已经算是老实的，乘以10的也不算罕见。①

报刊业之所以这么喜欢往发行量里注水，除了听起来唬人能撑撑门面外，最根本的原因是今天报刊业的生存往往是建立在“二重销售”上。这是说报刊业首先把自己的产品平价甚至亏本卖给读者，然后再把读者的注意力高价卖给广告商。所以他们必须强调自己读者的数量、质量和忠诚度，借此抬高自己的广告版面价格，而中国今天还没有比较完善的发行量监督措施，于是大家就都可以放心大胆地吹牛了。

不过瞒天过海的手段使多了也就不值钱了，大家都吹嘘自己发行量很庞大、读者群很三高（高学历、高收入、高地位），广告商上当多了也就不信了，广告版面价格自然也没法一直上涨。面对这样的局面，各家报刊往往选择加版，单价上不去就多卖些版面呗，所以这些年报纸的主流版面数从4版、8版变成了今天的48版、64版。

但加版也非长久之计。首先版面不能无限制增加，因为报纸零售价不敢轻易上涨，否则会流失很多读者，所以版面加得多就意味着每份报纸亏得越多。而且版面加得太多还会造成拿报纸卖废纸的价钱高过报纸的零售价，那样报刊亭的老板会直接把报纸卖给废品站，零买的读者就根本无法看到报纸了，这样的事情确实发生过。其次增加的版面也不可能全用来卖广告，否则读者会反感，觉得净花钱买广告了，这也会造成读者流失。而且广告商也会不满，他们认为广告比例太大就不能吸引读者足够的注意力，广告费就花得不值，会要求更高

①报刊业虚报发行量是个全球普遍性的问题，美国当年报业竞争最激烈的时候，类似的问题也是泛滥成灾。最终为了解决这些问题，1914年在美国广告主协会的基础上，美国发行量稽核局成立了。该局是为广告主、广告代理公司和读者提供报纸发行量数据的非营利性报刊发行量认证机构，由广告主、广告代理公司、报刊媒体公司的代表共同管理，建立了一个三方都认可并共同参与的发行量稽核机制。它的基本职能是：第一，公布由会员单位提供的标准化的发行量报表；第二，由核查员对所有相关的原始票据进行审核，以核实发行量报表中所显示的数据；第三，向全体会员公布经核查的报刊发行量数据，其原则是只报告事实，不附带任何观点。后来英、法、德、澳等国纷纷效仿，到1963年时，还成立了国际发行量稽核局联合会。这些措施对虚报发行量起到了一定的作用，但利益的驱动还是让造假行为难以杜绝，如在2004年，美国的《新闻日报》、《芝加哥太阳时报》、《达拉斯晨报》，均被揭出虚报发行量、欺骗广告商的丑闻。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的价格折扣。所以增版未必能增收，还有可能降低收入。这种“二重销售”下的增收困境，让各种都市报步履维艰。

都市报的这种窘境多少是因为对业务模式的僵化理解造成的。为什么非要做两重营销？如果读者关于阅读消息的交易意愿足够强烈，为买消息愿花的钱高过单份报纸的成本，为何报纸就不能只卖消息不卖广告？反过来说，如果读者就愿意买广告看，又何必勉为其难地去凑消息，直接卖广告不就行了？其实不管在什么行业里，只要能够把握住最终买单者的交易意愿，那么运用我们前面说到的各类交易改善思路，如调整交易方式、增减交易主体，就很可能找到打破行业陈规、发掘新兴利源的获利方式。

在实践中，确实有些报刊成功地将“二重销售”简化为“单层销售”。如《体坛周报》等，着力于第一层面的销售，淡化广告，重点放在从读者那里直接实现收益；而像《精品购物指南》等，则着力于第二层面销售，全面卖广告，给读者提供的都是购物信息，让广告商可以直截了当地评估广告投放效果。

2

《体坛周报》：只做消息意愿

《体坛周报》（以下简称《体坛》）原本是湖南省体委的机关报，但一开始就将读者定位于全国的体育迷。他们在定价方面打破了常规的报纸廉价理论，采用了高定价策略，是全国报业1.5元时代、2元时代的重要开创者。他们自己解释说，这是因为长沙是内陆城市，广告资源有限，只能采取这种依靠发行盈利的模式。①

为了让更多的读者来买这份“高价”报纸，他们全力提供尽可能丰富的信息，不惜把报纸上

①本部分关于《体坛周报》的信息主要来自中国新闻出版网牛春颖的文章《〈体坛周报〉现象之一：欲借奥运冲新高》，网文《离开〈体坛周报〉的日子》，佚名博客文章《〈体坛周报〉“瞿老大”浮沉》等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的字印得很小，同时很少发大照片和大标题，以使有限的版面容纳更多的内容。这在强调“视觉冲击力”的报界似乎是有些落伍，却赢得了读者们的衷心支持。

看《体坛》是笔者中学时代最重要的放松。虽然一份《体坛》的价钱当时够一顿早饭了，还是有不少愿意攒人品的哥们会买一份带到教室。《体坛》一出现立刻就被蜂拥而上的兄弟们瓜分了，而且每张都被从中间撕开，恨不能大家人手一片，还经常因为看报进度不同步不能及时换着看闹些小别扭。到世界杯时，《体坛》完备的资讯能让每个男生对自己所支持球队的阵容、战术、成绩倒背如流，实在是我们枯燥的备考学习中难得的享受。不过每次看完《体坛》后，大家个个都是“黑手党”，印刷质量实在让人不敢恭维。这估计是他们为了把资金都集中到提供信息上，不得不压缩印刷、发行等其他费用的结果。

《体坛》在很长一段时间里几乎把所有的资源都用到了报道内容上。创办之初，《体坛》的领导发现北京的体育情报研究所是座宝库，拥有最新的国外体育情报汇编。这让他们非常兴奋，但是情报所以“保密”为由既不卖也不借，尽管这些情报最后都会被当做废纸定期处理掉。为此《体坛》的领导不断往复于北京与长沙之间，在国家体委里不厌其烦地找关系、托门路，最终如愿以偿地拿到了这些资讯。《体坛》还开创了向军队购买体育资讯的先河。他们得知军用卫星可以接收国外的各类新闻稿件，军队一般只从其中选择政治、经济等方面的信息记录下来，体育等方面的信息就扔掉了。于是《体坛》就通过熟人与福建前线的军队托关系，让军方在接收的时候把体育信息也记录下来，这在当时可是上不了台面有一定风险的。

2000年，悉尼奥运会上，《体坛》派出记者9人，规模仅次于央视。在这次奥运会上，《体坛》为最快获得第一手新闻，为各强势运动队的负责人和运动员配备了手机，并包下这些手机的国内国际话费，这次近200万元的投资使得《体坛》大放异彩，让同行震惊。为了拿到独家的消息，《体坛》要求自己的记者与所负责领域内的教练、运动员、运动员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家属、权威人士建立“特殊关系”，让读者看到电视上没有的报道。他们经常采取买断球员采访权、重金挖对手墙脚等让同行侧目的手段追求独家优势，有时逼得后起的体育报刊凑不够人手没法开工，最终连后起报刊的一些发起者也无可奈何地被他们收编了。最有代表性的例子就是“李响事件”，2001年为了从中国男足主教练米卢那里获得独家消息，《体坛》以300万元天价将《足球》报记者李响挖走，而李响为《体坛》服务的时间仅为3个月。从此国足的富豪球员对这些“小”记者们刮目相看。

这些努力为《体坛》带来了丰厚的回报。2001年10月8日，中国队世界杯出线第二天，《体坛》正刊和纪念刊一共卖出5078471份，这是一个再未被突破的纪录，而且这一天很多报摊根本就没有上到自己想要数量的货。就整个世界杯预选赛期间的销量来说，《体坛》也有多次单期超过200万份的成绩，把对手远远地抛下。

没有大图片、没有大标题、没有大特写，卖相寒酸、印刷恼人、定价高昂的《体坛周报》就认一条死理：给足资讯，让读者们看个够。抓住这一条，《体坛》战胜了从“二重销售”到“用图抓眼球”的报业各类大小定律，真的就靠发行挣到了大钱，而且最终靠高额的发行量赢得了广告商的青睐。2002年《体坛》四千多万元的利润里已有一千万元来自广告，到2008年时，他们的广告收入已经突破了一亿元。

《体坛》很适合做《蓝海战略》的中国样板，他们几乎剔除了所有业内公认不可或缺的竞争要素，全力以赴在读者最重视的要素上——对资讯的需求——做到极致。他们可以说是再造了中国报业体育报道的业务模式，也再造了这一领域内的交易模式，再造成功的丰厚回报让他们很轻松地就使跟随者们难以为继。专注于第一层交易的交易再造让他们独享一片广阔的蓝海，而这蓝海上又顺风漂来了第二层面交易的成功。[①]

①虽然《体坛周报》的成功让后起的体育报纸没有多少生存空间，但运用好第一重营销的思路，付费的体育、电影、电视频道，还有会员制网站等业务里仍有出现重量级成功者的可能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3

《精品购物指南》：只做广告意愿

《精品购物指南》（以下简称《精品》）则是聚焦于第二层面交易的另一个报界异数，他们是《中国经营报》报社于1992年投入5万元成立的一家子报。最初进入市场时，他们以实用生活信息与“京城最廉价的彩报”来吸引读者。[①]几年后，高学历、高收入、较年轻的“强力消费群”开始在北京出现，《精品》迅速将策略调整为争取“强力消费群”，定位从“生活资讯报”转变成“生活时尚报”。以时尚为名，他们把满足人们对生活消费信息的需求作为卖点，将广告主希望传播的内容当做资讯来经营，直接向消费者兜售广告。令主流都市报纠结不已的营销软文在《精品》这里堂而皇之地成为核心资讯，而一般都市报主打的时讯新闻则被《精品》扔在了报纸的角落里。这令《精品》的读者都把寻找生活资讯作为购买的第一诉求，而这些读者往往具有很强的消费能力和消费欲望，于是《精品》就具备了巨大的广告价值，对广告主产生了强大的吸引力。

《购物导报》跟《精品》是同一天——1993年1月8日——创刊的，《为您服务》4个月后也宣告诞生。当时3个报纸定位是完全一样的，但是经过短短数年的发展，《精品》就脱颖而出，并把同类竞争对手远远甩在后面。这一方面是因为《精品》更重视市场需求、更善于把握市场机会，能有效建立起自己的领先优势；另一方面则是由于《精品》毫不惮于利用自己的优势强力打压对手。

《精品》对市场的信息调查非常重视，在1996年就开始成立广告调研部了，对有竞争关系的媒体做广告刊出监测，这在北京媒体中是最早的。《精品》还

① 本部分关于《精品购物指南》的信息主要来自《现代广告》的文章《<精品购物指南>广告部主任乔福刚释“精品现象”》，《传媒》肖景辉的文章《<精品购物指南>总编张书新和他的“1+X”理论》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在1996年从报业传统的自己直接经营广告转为全面靠广告公司代理经营，这也是在全国领先的。代理制让优势不同的各类广告公司分别为他们当起了分类广告、工商广告的超级业务员，使他们广告部的业务能力顿时倍增，后来这种代理方式成为报业的通例。这些举措让《精品》在广告经营上取得了飞跃性的成长，据说在1997年度，《精品》的房地产广告在北京市场上的份额超过了50%。从1996年到1998年，短短两年里《精品》的广告收入由5000万元跃升至1.8亿元。

《精品》在1995年4月就开始用高价的铜版纸替换普通的新闻纸出报，据说他们是国内第一家把铜版纸作为报纸经常性用纸的报社。铜版纸的使用让读者有了“报纸也可以这么精美”的感觉，这提高了《精品》的发行量，招徕了更多的广告主，也让跟进的竞争者不得不面对高昂的日常成本。1998年1月1号，《精品》扩到100个版，主要考虑就是在《精品》当时经济实力很强、市场表现非常好的情况下，主动抬高门槛。当时100版铜版纸报纸的成本是4.5元，《精品》卖给报贩是0.7元，读者零售价是1元，发行净亏损80%多，羽翼未丰的对手们再也无力跟进了。

《精品》最成功的是发行量没动还让广告额维持了长时间的快速增长。传统新闻理论认为：先有发行量再有广告额，发行量越大，读者群越大，广告额就越多。而2004、2005年《精品》每期发行量稳定在30万份的时候（这也可能是《精品》认为30万份足以支持其对广告市场的影响，再多也意义不大，只是增加发行亏损，所以主动把发行量控制在这个水平上），他们的广告额却有着每年50%以上的涨幅，而这时各地主流都市报由于后起同类报刊的“二重销售”同质化竞争，都陷入了价格战泥潭，广告收入普遍出现了20%~30%的下降。

《精品》这份逆水行舟的业绩与其另类的读者观密不可分。报界传统观念强调读者的忠实程度，最重视订户，其次重视在报摊上稳定购买的读者，认为偶尔购买的读者对报纸的影响力意义不大。但是《精品》的读者90%来自零售，10%来自订阅，即使零售的读者里面也不是每期都买，每期的读者更新率在75%左右，读者忠诚度非常低。《精品》认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为这恰恰是一种好现象，因为读者买《精品》是有消费需求的，就是为了看广告买东西，这样企业在《精品》做4期广告，接触的读者就可以达到120万人。对于广告主来说广告的终极价值是指名购买，就是读者拿着一份报纸直接寻找广告，然后按照广告上的信息去上门消费，《精品》高度流动的读者构成恰恰为广告主提供了更多的指名购买。所以《精品》的发行量没变，其读者价值却因高度流动而增加，广告版面的收费标准也就跟着提上去了。

正是紧扣住了第二重销售的实质：给足广告信息，让读者们比个够、选个够，《精品》才能在报业最重视的读者忠诚度上满不在乎地反其道而行之，才能因这反其道而行之而挣得盆满钵溢。

最让《精品》得意的是他们把这种反其道而行之升华为一种唯我独尊的“1+X”广告推广战略。很多媒体对客户有强制性的份额限制，如果一个广告主把广告额全投给某一报社，那么给广告主的折扣就相对较多；如果广告主也向别的报社投了，得到的折扣就相对少。这很大程度是因为这类媒体的同质化程度高，彼此拉不开差异，只能用变相的价格战来竞争。而《精品》通过调查发现，重视读者忠诚率的北京各大众新闻类报纸有85%以上的读者交叉率，而不在意读者忠诚率的《精品》和那些新闻类报纸的读者交叉率最多15%，也就是说买报纸的读者可以分为两大群体：为了看新闻而固定买新闻类报纸的读者，以及为了生活消费偶尔买《精品》的读者。于是《精品》向广告主们力推“1+X”的广告投放策略，即同时在《精品》和北京市随便一家综合性新闻报纸（如《北京青年报》、《北京晚报》、《新京报》、《京华时报》、《娱乐信报》、《法制晚报》、《北京晨报》等）上投放广告，基本上就可以把北京读报人口全部覆盖了，这是对广告主最实惠的媒体组合，也是广告主们很青睐的一个方案。

就这样，聚焦于第二层面交易的、剑走偏锋的《精品》把自己变成了独一无二的主角，而遵循“二重销售”的传统主流纸媒体反倒成了可以随意组合的配料。①

① 《精品》第二重营销的技巧，还可以用在电视购物频道和购物网站等领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4

信托投资公司：
帮房地产商玩连环套

据说以前学机电工程的对学土木工程的颇有点瞧不上眼：你们不过是把材料堆一块，能立起来就行，我们可是得让机器能转能跑，道行比你们深多了。在很长一段时间里，房地产经营在中国也是个很简单的事情，有条件的单位找一块地、筹一些钱，然后找个建筑队盖个楼，最后给职工一分就完事大吉了。但在1998年推行住房改革之后，房地产成为GDP支柱产业和社会舆论焦点，这个行业的业务内容也不再是简单的盖房子、买房子了。

以房地产收益为核心，很多帮助房地产商调度大笔资金的交易方式被演化出来，资本、资产、收益权，魔方般的转换带来巨大的利润。商业地产更是从简单的只售不租、只租不售演化出又租又售、售后回租、入股联营等多种复杂的盈利方式。在这个万花筒里，因为相信看涨的房价一定会激发实际用房人着急下单的意愿，信托投资公司与房地产商们合伙玩出了一出又一出的连环套。[①]

第一招：出资入股。国家曾出台文件规定：房地产商自有资金应不低于开发项目总投资的30%，而这30%后来被锁定为必须是所有者权益。一般来说开发商的所有者权益都非常小。一个项目公司的所有者权益无非是公积金加注册资本金，这很难达到30%的要求。如果向其他企业增资扩股，新股东就会同等分享房地产项目的高收益，原有股东肯定很不合算。而通过向信托投资公司增资扩股，房地产商就能把出让的收益控制在较低的水平。信托资金的股权投资一般要求一个明确的信托期限和收益水平，比如只投3年，3年后撤出，并带走每年10%的固定分红。这样的交易对手自然很受房地产商的欢迎，再有担

① 本部分关于房地产金融发展的信息主要来自网上佚名培训资料《房地产金融创新》，高栋先生的演讲材料《产业链环境下的商业地产难题》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保公司出来担保房地产商对信托投资的回购义务，确保了信托投资公司对稳定收益的需求，大家自然一拍即合共同发财了。

第二招：提供贷款。央行有一个“封顶按揭”的政策，要求银行不能在楼宇封顶前向购房者提供按揭贷款。这使房地产商在楼宇封顶前几乎拿不到购房者的预付款，因此房地产商就难以发挥资金的杠杆作用，无法再用一个楼盘的回款去同时启动几个楼盘的建设。这为信托投资公司提供了在房地产销售中获利的机会。一种方法是信托投资公司直接向房地产商提供贷款，直到楼宇封顶后房地产商可以出售房屋，然后偿还贷款。另一种方法是信托投资公司向购房者贷款供其买房，从而间接实现房地产商融资。后者具体来说分三步，首先是信托投资公司用信托资金贷给购房者一笔按揭贷款；然后购房者再将这笔钱以购房款的形式支付给开发商，并在结构封顶或商务用房竣工之前，每月定期向信托公司偿还贷款；等到结构封顶或商务用房竣工之后，也就是说符合银行按揭贷款时，信托公司再把贷款资产转卖给银行完成交易。这套躲闪腾挪让房地产商弥补了消费信贷断裂，提前获得了购房款，恢复了融资现金流。

第三招：直接经营。房地产商除了做信托投资公司的交易对手外，还可以作为信托公司财产信托的出资人，进行财产信托融资。首先，房地产商将房地产项目委托给信托投资公司，由信托投资公司负责经营，房地产商取得信托受益权。然后，房地产商将信托受益权出售回笼资金，或者把受益权抵押出去贷款。具体操作中信托收益权还可以分级为优先受益权和普通受益权，这样受益权的转让、抵押就可以更加灵活。①

不仅是房地产商、信托公司可以从房地产交易的复杂化中获取好处，保险公司也有广阔的获益空间。英美有一种非常成熟的反向抵押贷款保险业务，就是保险公司在老年居民中推行的“抵押房产、领取年金”寿险服务。具体内容是这样：投保人先将房屋产权抵押给保险公司，然后保险公司按月向投保人支付一笔钱，直至投保人亡故。此后保险公司将该房屋

① 信托投资公司之所以可以这么灵活地从房地产业中获利，是因为最终为房地产买单的潜在购房人有强烈的购房意愿，这是上述种种操作的根本保证。如果购房意愿趋冷收缩，连环套套住的可就是信托投资公司自己了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收回，进行销售、出租或者拍卖。这很像保险公司用分期付款的方式从投保人手中买房，所以也被称为“反向抵押贷款”。目前国内也有机构开展了类似业务，在房屋价格持续上升、城市土地持续增值的预期下，这种业务能够改善保险资产质量，推动保险公司加快成为现代金融企业。而且这把产权住房变成一种“养老储蓄”，让老年人多了一份生活保障，可以减少人们以养老为目的的现金储蓄，有利于改善中国居民储蓄率过高而消费率较低的情况，甚至对解决“59岁现象”也有所帮助。

次贷危机：
反噬财富的“催肥”意愿

有些交易创新肆意夸大交易意愿成功实现的可能，而对交易意愿落空的风险则选择性失明。这种行为盛行将扭曲交易行为，让交易收益与交易风险无法匹配，吹出无法维持的泡沫。最后，被“催肥”的交易意愿将随泡沫一起破碎，曾经的财富变成一堆废纸。引发全球经济危机的美国次贷危机就是很典型的一个例子。

2008年次贷危机的导火索本没什么特别的，就是资质较差的贷款购房者因无力还款而断供，而银行收回房产的市价又低于欠贷金额。这是金融史上司空见惯的事情，如果商业银行审核放款对象时坚持用更谨慎严格的标准，这种问题本不会掀起太大波澜。然而一系列“催肥”意愿、藐视风险的交易创新，让糟糕的局面像滚雪球一样越来越难以收拾，最后雪球跌落山崖，下场惨不忍睹。

首先推雪球的是商业银行。它们不愿意等待购房者漫长分散的一笔笔还款，也不希望独自承受这中间利率波动、断供、提前还款等各种风险。于是它们将抵押住房贷款证券化，希望把这些贷款变成证券，卖到金融市场上去。如果卖出去了，它们就能迅速回笼资金、转移风险，发展更多的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业务，让别人承受那种种风险。而金融市场确实接受了这些证券，商业银行对贷款者的还款能力就不再那么谨小慎微了，反正不用自己承担风险，那何不把业务尽可能做大呢？于是美国房贷市场上出现了数量巨大的三无贷款（no income，no job and no assets，即不查收入、不查工作且不查资产就急忙向贷款者放贷）。2005年，美国首次置业者中的43%没有任何订金，买房资金全靠银行贷款。这样催生出来的海量贷款为市场埋下了巨大的崩盘风险。

金融市场为什么能接手这种证券？因为投资银行家们积极充当了第二拨推雪球的人。美国的投资银行这些年来逐渐从合伙制变为公司制，投资银行家们原本是对业务结果承担无限风险责任的合伙人，现在就成了承担有限风险的公司股东或风险很小的公司高管。而投行的激励方法并未向上市公司靠拢，依旧是以短期浮收而非长期盈利为激励基数，以现金而非股票为激励手段。投资银行家们因此能从冒险中迅速受益却不用承担多少风险赔偿的责任，所以变得更为贪婪无度。

这就促使投资银行业务走出风险很小的证券经纪、IPO等传统金融服务类业务，进入直接从事风险交易的投资理财和金融产品设计、销售业务。“希望在这扑克牌砌起来的纸房子垮掉前，我们富裕且退休了”，这就是很多投资银行家从事高风险业务时的心态。而抵押住房贷款证券化为他们提供了巨大的风险交易与产品设计机会。他们购进大量此类证券资产，然后将还贷资金分类归并，进一步证券化，做成不同的资金池产品，如不受利率影响、风险较小的本金偿付产品，受利率影响但享有优先收款权、风险居中的“一类”利息偿付产品，以及等“一类”被偿付完后才能收到剩余利息的“二类”利息偿付产品，等等。投资银行家们多吹收益少谈风险，将这各类产品包装一番后，再把这危险的雪球推给一般投资人。

一般投资人之所以会购买这类证券，担保机构和评级公司难辞其咎。房地美、房利美等美国联邦设立的住房贷款担保机构，希望尽可能让更多美国人拥有住房。所以他们特别喜欢这么一种判断：基于对历史数据的分析，集中断供、房产市价低迷同时发生的概率不大。也许他们认为概率不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大等于不会发生，所以他们为次贷提供了大量违约担保，当然也挣了不少担保费。这让投资人相信次贷证券总会有人买单，可以放心投资。评级公司本应对金融资产及其发行者做准确的价值判断，但与投行合作设计次贷金融产品是评级公司的一大新财源，所以它们在这方面的评级常常偏高，几乎没有充分揭示这些资产的潜在风险，最终加剧了此类资产的价格虚高。

拥有次贷证券资产的一般投资者，则常常会用这些资产作为抵押，从商业银行系统获取信贷，用于再投资，最终造就更大的金融市场泡沫。当然他们还会用一部分钱来消费，维持美国经济繁荣的同时，还从全世界进口各种产品与服务。于是第三拨推雪球的一般投资者又把雪球推回商业银行系统，并引起世界范围内金融市场与实体经济的波动。

不幸的是美国经济周期变动无法避免地带来了利率抬升，资金供给减少，资产价格下降。次贷集中断供、房价暴跌终于同时爆发，虚高的购房意愿再也无法维持，越滚越大的雪球终于掉下山崖。投行没有富余资金保障那些创新产品的偿付，于是有了雷曼兄弟、贝尔斯登的破产，还有了美国政府对投行高管的限薪。担保公司也无力承担巨额担保义务，于是美国政府必须紧急救援濒临崩溃的房地美、房利美。一般投资人的金融资产不能得到预期收益，价值下跌，无法清偿抵押债务，于是消费意愿持续下降，美国和全球各地厂商们收到的订单缩水，美国次贷危机终于引发了今天尚未看到尽头的全球经济危机。

始作俑者的商业银行也未能独善其身，优质房屋按揭、消费信贷、公司信贷都遭次贷波及而情况恶化，商业银行还是得面对贷款难以收回、流动资金紧张的困境，而且更加严重。评级机构则不但在公正性、独立性上广受谴责和质疑，金融市场的趋冷也让它们业务收缩，日子难熬。

人人都以为自己可以转嫁风险，只拿收益。但是风险不过是在整个体系里转了一圈后更猛烈地回来了，在最后的雪崩里谁也跑不掉。无节制地夸大、“催肥”购置或投资房产的意愿，这只是把全社会的激情、资源、劳作变作一片片烂尾楼和无人居住的鬼屋。中国在海南岛和广西北海有过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常类似的经验。

过分的贪婪与交易创新交织在一起，很容易模糊现实与想象、当下与未来的分别。然而我们毕竟只能“寅花卯钱”却不能真的“寅吃卯粮”。离开充分揭示交易风险的信息披露，离开限制过度贪婪的监管措施，我们很容易得到脱离实际的交易繁荣，但那终究会像海市蜃楼般烟消云散，随之而来的往往是海啸般的灾难。

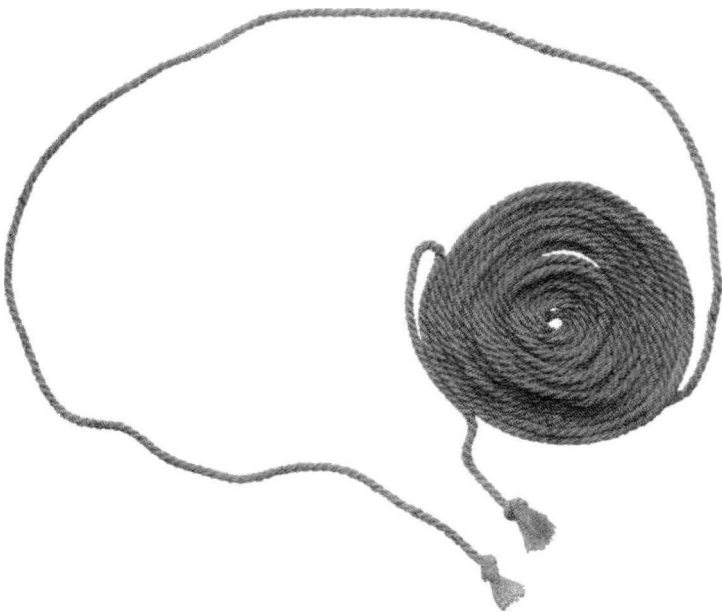
准确把握交易需求，审慎权衡交易风险，适度推进交易创新。无论对个体还是整体，想在交易中获益，就必须正视这些问题。

抱残守缺，山穷水尽；另辟蹊径，海阔天空。多数都市报死守“二重销售”的老皇历，结果发行亏损越来越大，广告收费却涨不上去，日子越来越难过。敢于化繁为简的先行者倒是常能闯出自己的蓝海。紧抓第一重销售的《体坛周报》直接从读者身上挣钱，发行量越大越高兴；紧抓第二重销售的《精品购物指南》发行量没变，广告收入却翻着跟头往上涨，当然善于对同行痛下杀手也是其成功的重要原因。

抓准了交易意愿，变简为繁也能造就生财之道。认定人们愿意为买房竭尽所能，所以世界各地的投资者们设计出各种崭新的交易方式，让原本一手交钱一手交房的事变得令人眼花缭乱。不过并非谁都能从中赚钱，拿准意愿的招财进宝，肆意注水的头破血流。

立足于有支付能力的真实交易意愿，这是交易再造的根本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章

索罗斯的赚、平、亏
——在交易中超越自我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果说对抗国际游资是一场赌局，那么泰国是没赌资但有赌品，中国香港是既有赌资又有赌品，而俄罗斯算得上是既无赌资也无赌品，做派颇像输打赢要的李逵。俄罗斯地大物博资源丰富，几乎什么都不缺，大概是地球上唯一一个可以关起门来自己过日子的国家。所以在资本自由流动、货币政策独立和汇率稳定都已无力保住的情况下，俄罗斯可以毫无顾忌地黑一笔是一笔，让国际炒家们无计可施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

趁你病要你命：
索罗斯在泰国的大获全胜

1997年3月3日，泰国中央银行宣布国内9家财务公司和1家住房贷款公司存在资产质量不高以及流动资金不足问题。3月4日，泰国央行要求这10家公司增加资本金82.5亿铢（合3.17亿美元），并要求银行等金融机构提高坏账准备金的比率，这使金融系统的备付金增加了500亿铢（合19.4亿美元）。泰国央行这项措施原本旨在加强金融体系稳定性、增强人们对金融市场的信心，结果却让索罗斯认为泰国金融体系内的深层次问题即将爆发，全面发力攻击泰铢的时机终于到了，于是1997年亚洲金融风暴的腥风血雨就此展开。①

①本部分主要参考了王宇的文章《泰国金融危机的根源》、《钉住制度如何酿成了泰国金融危机》，吕永红的博客文章《泰国金融危机》，《资本市场》文章《金融危机围困俄罗斯》，《中国经营报》文章《俄罗斯经济问题专家谈俄罗斯金融危机》，《国际贸易》文章《析俄罗斯金融危机及其影响》，佚名网上文章《1997年金融危机中索罗斯如何挣钱？》、《泰国金融危机及对中国的启示》、《1997年亚洲金融危机原因之分析》、《真实的一场货币战争：索罗斯量子基金打港元》、《1998：俄罗斯金融危机》、《俄罗斯1998年爆发金融危机始末》、《1997—1998俄罗斯金融危机》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实索罗斯对泰国的攻击从这一年的2月份就已经开始了。以他为代表的国际投资机构2月份在现汇市场大规模抛售泰铢，使泰铢汇率波动的压力加大，引起了泰国金融市场动荡，泰国央行为捍卫泰铢地位，动用了20亿美元的外汇储备买入泰铢，才初步平息了这第一轮的动荡。

泰国央行3月4号的行动正如索罗斯所料，不但没使社会公众在动荡后对金融机构的信心提高，反而造成更大的恐慌，从而发生挤提。仅5日、6日两天，投资者就从这10 家出现问题的公司提走近150亿泰铢（约合5.77亿美元）。与此同时，投资者大量抛售银行与财务公司的股票，结果造成泰国股市连续下跌，汇市也出现下跌压力。泰国央行再次入市大力接盘，泰国股市和汇市又暂时稳定了下来。

索罗斯判断泰国已经没有多少力量维持泰铢对美元的联系汇率制。[①]于是自5月8日起，他从泰国本地银行大笔借入泰国铢，然后在当期和远期市场大量抛售泰铢购入美元，强力打压泰铢。这使得泰铢对美元的当期汇价急剧下跌，多次突破泰国中央银行规定的汇率浮动限制，引起市场的巨大恐慌。本地银行、企业及外国银行纷纷入市，抛售泰铢抢购美元或在远期市场上争夺泰铢对美元的保值交易，泰国金融市场进一步恶化，泰铢兑美元持续贬值。面对这次冲击，泰国中央银行加大对金融市场的干预力度，动用约50亿美元的外汇进行干预，并取得日本、新加坡、马来西亚、菲律宾、印度尼西亚等国家和地区中央银行不同形式的支持，共计借入了450亿美元。同时，泰国中央银行又将离岸拆借利率提高到1000%，借此令国外资本投机泰铢的成本倍增，又禁止泰国银行向外借出泰铢。这些措施让泰国暂时赢得了对国际炒家的第二轮胜利。

但索罗斯不惜放空手头的美国国债，于是从国际市场上筹集到更庞大的资金，再次向泰

① 1984年6月，泰国开始实行钉住“一篮子货币”的联系汇率制度，篮子中的货币与权重分别为：美元80%～82%，日元11%～13%，西德马克6%～8%。泰国中央银行每天公布中心汇率，浮动区间为中心汇率的±0.02%。在此制度安排下，泰铢对美元汇率长期维持在25：1的水平上，成为实际上的钉住美元制度。这也就是说，泰国央行不能任由市场上的货币交易来决定泰铢兑美元的汇率，必须干预市场，通过自己的反向交易来抵消市场上泰铢升值或贬值的压力，于是泰国央行手中的美元数量能否压过交易对手卖空的泰铢数量，就成为联系汇率制度能否维持的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铢发起了猛烈进攻，金融市场陷入一片混乱。6月下旬泰铢汇率猛跌至1美元兑28 泰铢左右，泰国股市也从年初的1200 点跌至461. 32点，为8年来的最低点。7月2日，弹尽粮绝的泰国中央银行突然宣布放弃已坚持14年的泰铢钉住美元的联系汇率政策，实行有管理的浮动汇率制。泰铢当日闻声下跌17% ，创下新低，至7月24日，泰铢已跌至1美元兑32.63铢的历史最低水平，贬值幅度超过30%。泰国政府在第三轮泰铢血战中认输，被国际投机家一下子卷走了40亿美元，仅索罗斯就获利20亿美元。

此后泰国陷入了严重的金融危机，股市大跌，经济衰退，生活物资价格不断上涨，各类资产价格则大幅缩水，居民生活水平急转直下，很多人无力支付房贷车贷，只能破产。利率居高不下，使流动资金紧张，企业债务负担沉重，经营困难。银行的日子也不好过，回款非常艰难，呆账坏账堆积如山。

2

甘蔗没有两头甜：
泰国为什么被逼上悬崖

按照1999年获得诺贝尔经济学奖的“蒙代尔三角”模型的解释，泰国政府的失败在于既要资本自由流动又要货币政策独立，还不想放弃稳定的汇率。而“蒙代尔三角”证明三者不可能兼得，最多同时能满足两者。三者对泰国都很重要，所以泰国政府首鼠两端犹豫不决，企图多拖一会是一会，结果被索罗斯借机搞垮了。

泰国是依托稳定的汇率开始经济腾飞的，所以泰国政府舍不得稳定的联系汇率制。从实行泰铢联系汇率制的1984年一直到1995年，美元对世界主要货币持续贬值，盯住美元的泰铢汇率随之大幅下降。泰铢被低估提高了泰国的出口竞争力，泰国经济靠出口推动实现了1990年代的高速增长。1991 — 1995 年，泰国的出口平均年增长率为18.17%， GDP则

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以超过8%的速度增长，泰国成为亚洲经济奇迹中继“四小龙”之后的“四小象”之一。其实让本国货币盯住主要进口国货币，这是贫穷国家靠出口拉动经济的常用手段。国内没有带动经济的资源与机会，就只能依靠外需了。固定汇率能让穷国经济较平稳地融入全球市场，实际上是国家替出口厂商们屏蔽了实际汇率波动风险，反正开始外贸量也不大，国家还扛得起这份风险。

但是当外贸量占国家经济总量很大比例之后，实际汇率波动的风险就越来越不好扛了。泰国的出口产品比较单一，主要是电子产品和服装，高度依赖廉价劳动力资源。随着经济增长，泰国的工资成本显著上升，仅1995 年最低工资就增长了23 %，使得劳动力成本比邻国高出2～3 倍，但劳动生产率并未同比例提升。人工成本的上升使产品出口竞争力下降，国际市场需求又开始减弱，再加上来自其他国家与地区的竞争（例如其重工业产品受到来自韩国和前苏联国家的挑战），泰国的出口开始萎缩。

更严重的是，国际外汇市场在1995年出现了逆转，美元对主要货币的汇率由贬转升。由于美元大幅度升值，泰铢汇率跟随美元不断走强，泰国的出口竞争力被进一步削弱。泰国1996 年的出口增长率大幅度下降为0.1 %，进口却在扩大，贸易赤字剧增，累计达到162 亿美元，占GDP的8.3%。

为了填补逐步增加的贸易逆差，也为了实现劳动密集型产业向资本技术密集型产业的升级，泰国需要大量的资本。泰国国内无法满足这种需求，所以泰国必须想方设法从国际金融市场筹资。想筹资就必须做两方面的工作：第一，开放资本市场创造资本自由流动的条件；第二，使用货币政策推高国内利率，吸引国外资本进入泰国。

1980年代末泰国实行的还是较为严格的外汇管理制度。1990年代为吸引外资，泰国推出了一系列金融改革措施。1991年开始减少了对资本项目的外汇限制。1992年允许国内投资者直接通过银行获取低息的外国资金。1994年放宽出入境可携带的外币限额，允许外国银行在泰国设立各分支机构，也就是说在这时泰国的银行或者是国外的银行都可以从国外吸收美元存款到泰国来消费，还允许非泰国居民自由借贷、兑换泰铢。到了1996年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时外资已经能随意在泰国购买股票以及房地产，并且可以随意退出股票市场和房地产市场。

1995—1996年，由于出口增长下降、资产价格泡沫破灭、短期资本开始外流，泰国经济增长速度明显放缓。为了防止外资流出，泰国中央银行被迫不断收紧银根，持续提高利率，到1996年时利率达到13.25%，在当时的亚洲位居第一。

靠举借外债来弥补资本缺口使泰国的外债总额扶摇直上。据统计，泰国外债由1992年年底的396亿美元增加到1996年年底的930亿美元，相当于GDP 的50% ，平均每个泰国人负担外债1560美元。同时泰国外债的结构存在严重问题，短期外债占外债总额的45%，这使泰国短期偿债的压力非常大。为偿付这些巨额债务，泰国必须保持年15%以上的出口增长率和不断的外资流入，而此时的泰国已无法维持这样的数据了。

泰国就这样陷入了两难境地。如果放弃稳定的联系汇率制，让泰铢贬值，虽然有助于泰国的出口，但汇率下跌会让泰国贴补大笔泰铢才能支付外币债务，而且依靠资本市场开放和高利率引入的大笔外资会急速出逃，这必然导致资产价格泡沫破裂、流动资金短缺，银行和企业都将遭遇资产缩水、经营困难，由债务危机导致经济危机的糟糕局面将不可避免。如果不放弃联系汇率，那么靠泰铢的人为高估，泰国还能以比较低的成本向国外举债吸纳资本，相当于泰国政府继续为本国企业、金融机构、投资者以及国际债权人等提供更多的汇率波动信用担保。但泰国政府的外汇储备却难以支持越来越庞大的担保义务，不能靠汇市上的交易来维持汇率稳定，那就只能牺牲货币政策的独立性，让货币政策被动地跟着汇市波动走，远离原本的目标，如将利率抬高到让企业、个人都贷不起款的地步，换得外资短期内不抽离，却会引发全面经济萧条。

先用低价劳动力换取外贸收入启动经济成长，再用高利率和稳定的汇率换取资本流入延续经济腾飞，然后用流入资本投资各生产要素，全面提升经济实力与质量，实现更大规模的出口收益来偿还流入资本，最终挤入发达国家行列。这真是一条靠交易递升实现强国富民的理想大道，可是全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面提升经济实力与质量不是光有资本流入就能实现的，那需要有一个非常出色的交易环境，让各种生产要素的所有者都能积极投身于交易中，让一系列复杂的交易持续发展下去。泰国当时的社会经济条件尚难以支持这么高的要求，于是资本流入变成了达摩克利斯之剑，国家信用再也无法承载稳定汇率的艰难任务。最后，企图同时保住资本自由流动、货币政策独立和汇率稳定的泰国政府只能八个坛子七个盖地闪转腾挪，尽量拖延危机的爆发。可就是在这个关口，擅长抢盖子的索罗斯下手了，于是泰国悲剧了。

3

杠杆、做空、两面下注：
索罗斯的立体连环攻击

索罗斯为什么将泰铢锁定为在东南亚地区的首要攻击对象？这一方面是因为泰铢长期紧盯美元，名义汇率相当稳定，而泰国低迷的房地产市场正在拖垮原来腰包鼓鼓的金融业，因此泰铢市值实际上也就最不稳定，最易攻破。另一方面则是因为泰国在东南亚各国中金融市场开放程度最高，资本进出自由，适于索罗斯施展自己的“连环计”。

印尼与菲律宾当时利率比泰国还高，处境和泰国同样艰难。但印尼官方经常人为操纵汇率，对固定汇率不是非常坚持，而菲律宾对外汇市场管制较多，资本自由流动程度不高。它们都不像企图三全齐美的泰国政府把自己绷那么紧，所以抢盖子的效果就不如泰国突出，因此被索罗斯放到了第二波的攻击范围里。

索罗斯的投资理念与通行的“价值投资”相去甚远，他认为决定市场的是“反身性”和“羊群效应”。大意是说投资者不可能对市场趋势和资产价值有真正准确的认知，只是带着各自的“偏见”入市，这些“偏见”随着投资者与市场的互动而变化，当某种“偏见”流行起来，成为主导性的观念，就会引起一般投资者“羊群”般地盲从。简单来说，如果投机者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能在将要“大起”的市场中投入巨额资本引诱大众狂热买进，就能带动市场价格进一步上扬，直至价格走向疯狂。而在市场行情即将崩溃之时，投机者率先带头抛售做空，直至崩盘，那么就能利用“反身性”和“羊群效应”赚取高额的投机差价。

索罗斯最钟爱的、充分利用“反身性”和“羊群效应”的投资工具是对冲基金，对冲基金的特点是高杠杆的循环抵押、各类“做空”型金融产品、“双面下注”策略，这些能令他实施所谓的“立体投机”。

高杠杆的循环抵押用索罗斯本人的话来说就是：“我们用自己的钱买股票，只付5%的现金，另外95%的资金用借的；如果用债券做抵押，可以借更多钱，我们用1000美元，至少可以买进价值50000美元的长期债券……”也就是借钱买金融产品，再用买来的金融产品抵押借钱，进一步买更多的金融产品，这使得索罗斯可以用很少的钱调度大量资源，能在关键时刻一掷千金改变市场预期。获利后归还借款和利息，余下都是投资收益，所以一旦投机成功，他的自有资金收益率高得可以超乎想象。当然这么做的前提是有一个资本自由流动的市场，让索罗斯有地方可以借到钱。

运用各类“做空”型金融产品主要是利用一些对冲当期和远期的金融合约，使其为索罗斯的投机提供变相的信贷融资。比如索罗斯要打压泰铢，就必须在当期和远期市场上大量抛售泰铢。他在当期市场上抛售的泰铢是靠“掉期”方式借入的，“掉期”原本是外贸企业用来规避汇率风险的金融交易。假如一家公司想用美元资本在英国换成英镑做短期投资，三个月后撤出换回美元，撤回时英镑也许会暴跌，那他们换回的美元就要大量缩水了。所以银行业出现了“掉期”服务，银行可以和这家公司协议好，先用例如1：1.3的比率拿英镑买入该公司的美元，三个月后再用1.29：1的比率用美元从该公司买回约定数量的英镑，这样该公司就锁定了汇率波动的风险，银行则赚取了0.01美元的服务费。对于索罗斯而言，用“掉期”借入大量泰铢时的汇率是联系汇率下的美元兑泰铢1：25，然后他抛售泰铢买进美元，把泰铢打压到比如30泰铢换1美元，那么“掉期”到期须用泰铢买回美元时，他只需用手头大约5/6的美元就可以兑换到结束“掉期”所需的泰铢，余下1/6

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的美元就是他的毛利。这也就是说提供“掉期”服务的银行为索罗斯提供了一个锁定汇率的交易机会，索罗斯利用它融资来打压汇率，再从变化后的汇市低价筹款交割平账，把“掉期”变成了一柄投机利器。

索罗斯在泰铢远期市场上的操作是大量买入看跌期权，卖出泰铢期货和远期。买入看跌期权，这让他有了在未来某时点上以约定价格卖出泰铢买进美元的权利，如25泰铢兑1美元，如果届时泰铢坚挺，如20泰铢兑1美元，他可以选择不执行这项权利以避免亏损；如果届时泰铢崩盘，如30泰铢兑1美元，他就可以执行权利大赚一笔。卖出期货和远期，这让他和交易对手在未来某个时点上必须以约定价格进行泰铢和美元的交易，而这个约定价格也是他打压泰铢的手段。比如说他的定价是用28泰铢买1美元，那么就会对市场造成泰铢恐怕会贬值的恐慌，如果到合约交割期时泰铢掉到兑美元30：1，那么对手只得补给他下跌造成的差价，那么索罗斯就又可以多赚一笔。

索罗斯买入看跌期权、卖出泰铢期货和远期这一买一卖的操作，正是“双面下注”策略的一种运用。“双面下注”原本的典型操作，是投资者选定某个行情看涨的行业后，买进该行业中看好的几只优质股，同时以一定比率卖出该行业中较差的几只劣质股，卖出操作可以通过“融券”方式借入股票来准备筹码，日后再回购同等数量股票还给出借方。如果该行业预期表现良好，优质股涨幅必超过其同行业的劣质股，买入优质股的收益将大于卖空劣质股而产生的损失；如果预期错误，此行业股票不涨反跌，那么劣质股跌幅必大于优质股，则对劣质股先卖后买所获的利润必定高于买入优质股下跌造成的损失。这种原本基于避险保值的保守投资策略在索罗斯这里被反转为一种极富侵略性的投机策略，他会通过对国际政治、世界各地的金融政策、通货膨胀的变化、利率和货币等因素的预测，搜寻能从中获利的行业和公司，在这些股票上做多；而同时，他也找出那些会因此而受损的行业和公司，大量卖空那些行业和公司的股票。这样，一旦他的预测是正确的，他将会获得双份的巨大收益，但是如果失误，他的损失也是双倍的。

索罗斯勇于冒险，每当发现投机良机时就会极力扩大事态，运用多种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资工具，尽可能最大化自己的收益。所以他格外推崇“立体投机”，就是说常常利用三个或者三个以上的金融工具之间的相关性进行金融投机。比如在从泰国金融市场借入泰铢攻击联系汇率制时，他就预料到泰国政府会靠提高利率、加重融资成本来遏制他的进攻，所以他预先靠“掉期”准备了足够的筹码对抗泰国政府，同时又用“融券”方式抛出大量泰国股市的成分股，因为利率增加必然会导致资金从股市转入存款，导致股价下跌，所以他又能靠卖空股票再多赚一笔。

就这样，索罗斯从欧美高度自由发达的金融环境里融到大笔资金，再将各种交易组合、对冲起来做成“连环套”，最后以小搏大在汇市上掏空了泰国方方面面的美元资产。不但抢走了泰国政府的大多数盖子，还从泰国股市上顺手牵羊捞了一大笔。焦头烂额的泰国政府最终放弃了三全齐美的梦想，为了留住手里最后一点外汇储备，放弃了对稳定汇率的追求，在索罗斯面前认了栽。

索罗斯的类似操作在一定程度上都是赌对手的最终选择。当不得不放弃三全齐美时，他相信对手会为资本自由流动舍弃货币政策独立与汇率稳定，哪怕这样会让他的连环套一一奏效。因为只有继续吸引外部资金，他的对手们才有可能走完靠交易递升实现强国富民的理想大道。但是，如果他的对手不畏惧在国际资本市场上“曲线迂回”一段时间，宁可牺牲资本自由流动，也要达成别的目的，那连环套就会失效，还可能反噬投机者。索罗斯1997年在中国香港没赚到什么便宜，1998年在俄罗斯亏了一大笔就是因为碰上了这些情况。

力不如人走为上计：
索罗斯在中国香港的无功而返

泰国央行“缴枪”后不到两周，港元于7月中旬也遭到了大量投机性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的抛售，港元汇率受到冲击，一路下滑，跌至1美元兑7.75港元的心理关口附近，各大银行门前挤满了挤兑的人群，香港金融市场一片混乱。香港金融管理当局立即入市，强行干预市场，大量买入港元以使港元兑美元汇率维持在7.75港元的心理关口之上。但没多久，港元兑美元汇率就跌破了7.75港元的关口。香港金融管理局再次动用外汇储备，全面干预市场，将港元汇率重又拉升至7.75港元之上。这是索罗斯重施故技，展开对港元的第一次试探性进攻。

香港从1983年起就实施了联系汇率制度，一直将汇率稳定在7.8港元兑换1美元的水平上。港元汇率的稳定可以说是香港维护发展信心的根基，因此香港金融管理局从一开始就摆出了强力干预市场、坚决维护汇率稳定的姿态。

也许是忌惮中国当时2000多亿美元的雄厚外汇储备，索罗斯随后“立体投机”的重点不在于攻破港元的联系汇率制，而是借炒作汇市推高香港的利率，进而促使股市、期市大跌，这样他事先在股市、期市的卖空就可以大赚特赚。他首先在香港股票市场上借入港指成分股准备卖空，并在股票期指市场上累积期指空头，积蓄做空的筹码。[①]然后他在外汇市场上抛空港元现货，同时卖出港元远期合约，制造港元贬值的恐慌气氛，迫使港府提高利率捍卫联系汇率。高利率对股票市场形成压力后，他再将借入成分股抛出，顺势打压港股指数，并带动期指下跌。索罗斯希望这套声东击西的手法最后能让恒生指数暴跌，这样他就能在股市、期市上获取沽空暴利。

① 索罗斯在攻击泰国时似乎没有运用股票期指空头，也许是在泰国缺乏交易这个品种的条件。股票期指简单来说就是一种期货，一种在约定时间的交割合约，交割价格根据交割日该股票期指锁定的股票指数确定，比如说当时香港恒生指数期货的交割价格就是交割日恒生指数乘以50港币。而索罗斯在这个品种上做空头就是卖出看衰恒生指数的期货合约，使期货的协议点数低于卖出时的恒生指数点数，例如他在恒生指数1万点的时候卖出的合约报价可能只有6000点，一旦引发市场恐慌，交割时的恒生指数只有5000点，那么买进这些期货的交易对手按每点50港币计算，一张合约就得补给索罗斯5万港币，当然如果恒指没有被索罗斯打压下去，还是1万点，那索罗斯每张合约就得补给交易对手20万港币。较之在股市上直接靠“融券”抛售成分股，做股票期指空头的数量不受限制，保证金杠杆率也更高，更容易以小搏大，造成“羊群”效应，所以索罗斯此次攻击香港更倚重股票期指空头。由于结算耗时等原因，股票期指点数与股票指数并不完全一致，会略有差异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1997年7月21日，索罗斯开始对港元发动大规模的抛售，同时在证券市场上大手笔沽空股票和期指，大幅打压恒生指数和期指指数，使恒生指数从1万点大幅跌至8000点，并直指6000点。炒家们趁机大肆造谣，扬言“人民币顶不住了，马上就要贬值，且要贬10%以上”，“港元即将与美元脱钩，贬值40%”，“恒指将跌至4000点”云云。到8月13日，恒生指数一度下跌300点，跌穿6600点关口，全天报收6660点，“推倒”趋势震撼人心。

面对索罗斯在汇市、股市、期市上的全面进攻，中国香港政府一方面发行大笔政府债券，提升银行间的隔夜贷款利率，使港元利率抬高，推动港元兑美元汇率回升；另一方面调动港资、陆资及英资入市，与对手展开针对8月股指期货合约的争夺战。港府入市后大量买入投机资本抛空的8月股指期货合约，将价格由入市前的6610点推高到8月24日的7820点，高于投资资本7500点的平均建仓价位，取得初步胜利。24日收市后，港府宣布，已动用外汇基金干预股市与期市。

索罗斯等炒家们不甘心接受这个局面，开始了第二轮的抛售，于8月25日至28日在股票现货市场倾巢出动，企图将指数打压下去。27日，索罗斯旗下量子基金首席投资策略师德鲁肯·米勒接受CNBC电视台的访谈，他首先承认量子基金一直在沽空港元和恒生期指，然后说由于香港经济衰退，港府在汇市与股市对国际投资人发起的“战争”中只会以失败告终。索罗斯此前从未公开承认自己在攻击某个货币，这次图穷匕见地公开扬言要击败某个政府的事件闻所未闻、史无前例。由此可见国际炒家们急于逼迫中国香港认输的焦灼心情，这一天港府投入200亿港元，将炒家们抛出的所有卖单统统照单全收。

28日是期货结算期限，炒家们手里有大批期货单子到期必须出手。若当天股市、汇市能稳定在高位或继续突破，炒家们将损失数亿甚至十多亿美元的老本，反之港府前些日子投入的数百亿港元就扔进大海。当天双方交战场面之激烈远比前一天惊心动魄。全天成交额达790亿元港元，创下香港最高交易纪录。港府全力顶住了国际投机者空前的抛售压力，最后闭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市时恒生指数为7829点，比金管局入市前的8月13日上扬了1169点，增幅达17.55%，而在期货市场上港府将8月合约价格推高到7990点，结算价为7851点，比13日的价格还高。

香港财政司司长曾荫权随即宣布：在打击国际炒家、保卫香港股市和货币的战斗中，香港政府已经获胜。香港市场人士估计，港府在这两星期托市行动中，投入资金超过1000亿港元，集中收购了香港几大蓝筹股公司的股票，港府买进的股票大概相当于香港股市总市值的4%，港府变成了多家香港蓝筹股公司的大股东。

香港期货交易所于29日推出三项限制自由投机的新措施：由8月31日开市起，对于持有一万张以上恒指期货合约的客户，征收150%的特别按金，即每张恒指期货合约按金由8万港元调整为12万港元；将大量持仓必须呈报的要求由500张合约降至250张合约；呈报时亦须向期交所呈报大量仓位持有人的身份。

国际投机资本认为港府已经投入了1000多亿港元，不可能长期支撑下去，因而不惜以每张合约3万多港元的代价，将卖空的股指期货合约的交割期由8月转至9月，继续卖空9月合约，与港府进行第三回合的较量。

港府则意图在9月份继续推高股指期货价格，迫使投机资本亏损离场。9月7日，港府金融管理部门颁布了外汇、证券交易和结算的最新规定，使炒家的投机受到进一步限制，当日恒生指数飙升588点，以8076点报收。9月8日，9月合约价格升到8220点，8月底转仓的投机资本要平仓退场，每张合约又要亏损4万港元。同时，日元大幅升值，东南亚金融市场趋于稳定，投机资本的融资、换汇成本上升，投机资本最终不得不败退离场。不过由于结算制度的漏洞，8月28日股票现货市场中有146亿港元已成交股票未能交割，炒家得以侥幸保留了些筹码，索罗斯对香港的攻击大体算是个平局，没有亏损太多。

港府在这次连续10个交易日的干预行动中，同时介入股市、期市、汇市，用立体防卫对抗立体投机，靠强大的资金实力击退了国际炒家们的“声东击西”，保住了港元的联系汇率制。但强力干涉资本市场让香港背

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上了高利率的负担，货币政策的独立性大受影响，资本市场的自由开放也受到一定损伤。香港此后三四年里经济低迷，一场战斗的胜利并不能保证前路好行。

在自己开设的市场里直接操盘交易，这让港府背着既当裁判又当球员的嫌疑。时任美联储主席的格林斯潘对此大加挞伐，很多西方媒体也“痛惜”香港严重损害自己国际自由港的地位，其实得不偿失。不过对比2008年金融危机中美国政府的救市操作，港府恐怕也算不上玩出圈。

既然手里有能淹没对手的筹码，那就有权在游戏规则内赢取自己的目标。在1997年这个敏感时刻，港府的胜利维持住了港人的信心，这是让各类交易主体继续积极投身于香港经济的关键，这也是香港在交易递升的理想大道上笃力前行的前提。至于说到市场自由被损害的代价，从1997年到今天，在世界各经济体自由开放程度排名榜上，香港位居榜首的时间比谁都多，而且排名一直比美国高。

割肉割不掉的痛苦：
索罗斯在俄罗斯的惨败

索罗斯对1998年俄罗斯市场的判断更倾向于做多，与他对1997年东南亚市场的做空判断截然不同。他认为俄罗斯正处于“从强盗资本主义向合法资本主义的转变”中，此时投资俄罗斯会带来丰厚的收益。

苏联解体后，俄罗斯实施“休克疗法”，希望速成市场经济，结果造成严重的经济衰退。俄罗斯政府一直入不敷出，只能用增发货币和向银行贷款来填补财政预算赤字，也就是靠印钞票来变相赖账，使得通货膨胀和人民收入缩水更加严重。从1995年起，在国际货币基金组织的建议下，俄罗斯政府一方面逐步对外开放本国资本市场，一方面改为靠发行内外国债来填补财政预算赤字，经济出现复苏势头。1997年俄罗斯经济出现止跌回

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

升的趋势，GDP出现了正增长，通货膨胀率也开始下降，国际资本市场上看好俄罗斯的声音越来越大，认为已持续贬值多年的卢布有升值潜力。此时俄罗斯利率较高，市场盈利空间应很大，意图进入俄罗斯的国外投资者也越来越多，索罗斯也是其中一员。

1995年俄罗斯政府发行国债时认为：在高通货膨胀条件下，发行长期国债难以被投资者所接受，因而将重点放在发行短期国债上，3～6个月的短期国债占俄罗斯债总额的比例超过80%，其年收益率往往高达30%以上。当俄罗斯的通胀率缓和下来后，这些收益率高、周转期短的短期国债就吸引了国际游资的高度关注。此外，俄罗斯股市上股票面值定得很低，平均只值50美分到4～5美元，经济回暖时的回报就会很高，1997年的股票回报率平均高达100%以上。这些因素使得1997年成为俄经济转轨以来吸收外资最多的一年，俄罗斯从1991年起一共引入外资237.5亿美元，其中1997年一年就吸收了100多亿美元。索罗斯的资金在其中比例很高，仅向俄罗斯电信投资公司就投资了10亿美元。

蜂拥而来的外资中直接投资只占30%左右，70%左右是进入债市、股市的短期资本投资，到1997年10月间，外资已掌握了60%～70%的股市交易量、30%～40%的国债交易额。

然而俄罗斯经济的实际情况并不像国外投资者想得那么乐观。1998年5月～6月间，俄罗斯政局动荡，总理换人和政府重组颇费周折，俄罗斯议会经过三次表决才勉强通过对新总理基里延科的任命。一个月的政府危机使得俄罗斯少收税款30亿美元，拮据的财政更是雪上加霜。新政府上台后发现大笔财政债务将于1998年陆续到期，约占俄罗斯GDP的8%~10%，而以往公布的数字只占GDP的3%～4.6%。深感偿债任务沉重的新政府公布了财政债务危机的严重情况，宣称俄罗斯在1998年至少需再借100～150亿美元才能渡过难关。消息传出，投资者立刻对俄罗斯政府的偿债能力产生恐慌，俄罗斯国债价格迅速下滑了20%。与此同时，议会立法限制国外资本参股“俄罗斯统一电力系统股份公司”的比例，要求不得超过25%，而此时该公司已将28%的股票售予外商。这引发外资对俄罗斯政府的不信任，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纷纷抛售股票，该公司的股票在两周内下跌40%，许多其他股票也跟着下跌25%～40%。美元兑卢布的汇率上升到1：6.2010～6.2030，超过俄央行规定的最高限额6.1850。

为了应对金融动荡，基里延科政府提高了利率，并抛售美元回笼卢布，希望借此保住卢布的汇率。同时向国际货币基金组织、欧洲资本市场借贷美元，增加手中的筹码，并推延国家债务的偿还期，借此减少当年的偿付压力。

然而市场对俄罗斯政府举措的反应与对1997年3月泰国央行稳定措施的反应一样——抛售证券、抢兑美元。俄罗斯国债的价格在10天内跌到不足票面的一半，股市在8月13日跌到年初的26%。索罗斯在13日当天的《金融时报》上呼吁西方七国支援俄政府全力救急，并敦促俄政府卢布贬值15%~25%。当初支持索罗斯在俄罗斯投资的西方银行现在则强烈要求他提前还贷。①

惊慌失措的俄罗斯政府于 8月17日推出了三项强硬的应急措施。一是扩大卢布汇率浮动区间，将卢布汇率的上限调低到9.5：1，这实际上是将卢布兑美元的汇率由6.295贬至9.5，贬值50%以上。二是延期90天偿还到期的150亿美元外债。三是转换内债偿还期，将 1999年12月31日前到期的价值达 200亿美元的国债转换成三、四、五年期限的中期国债。俄罗斯国债市场在转换结束前暂停交易，也就是说俄罗斯全面停止偿付到期债务。

三项措施一公布，市场大哗，股票大跌停盘，卢布汇率加速下泻。俄罗斯政府很快放弃了抛售美元回笼卢布的政策，卢布兑美元的比价猛跌至 17~22：1，由于无人买入，俄罗斯的股市、债市和汇市一度陷入停盘状态，银行无力应付居民提款兑换美元，整个金融体系和经济运行几乎陷入瘫痪。

虽然付出了汇率大跌、资本流动冻结的沉重代价，但俄罗斯政府破罐子破摔的赖账获得成功。投入俄罗斯股市、债市的美元热钱都无法按预定计划撤出，俄罗斯政府随后强硬的大折扣债务重组方案更是让国际投资者

① 也许是俄罗斯金融市场当时还不发达，索罗斯在俄罗斯似乎难以利用卖空获利，筹码只能用于做多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们几乎血本无归，共计损失了330亿美元，索罗斯量子对冲基金亏损了20亿美元，不过俄罗斯政府也因此在很长一段时间丧失了从国际市场上融资的信用。

如果说对抗国际游资是一场赌局，那么泰国是没赌资但有赌品，中国香港是既有赌资又有赌品，而俄罗斯算得上是既无赌资也无赌品，做派颇像输打赢要的李逵。李逵耍泼皮靠的是手里有两把大斧，俄罗斯能学也是因为手里有硬实力。俄国地大物博资源丰富，几乎什么都不缺，大概是地球上唯一一个可以关起门来自己过日子的国家，何况他们的大国影响力摆在那里，找个机会再挤回“国际大家庭”也不难，就像吃牢饭的李逵总能挤进下一场赌局。泰国这种没什么资源的小国最多只能“虽不能至心向往之”。所以在资本自由流动、货币政策独立和汇率稳定都已无力保住的情况下，俄罗斯可以毫无顾忌地黑一笔是一笔，让国际炒家们无计可施。

很难说俄国人这次的选择是否正确，那要看正确的标准在谁手里。不过在交易递升的理想大道上，他们的确是个好教员，淋漓尽致地展现了如何“享用”自己特有的行动空间。成为怎样的交易主体，选择怎样的交易对手，当人们考虑这些问题时，俄国公开课都应被认真地思考。

6

自古华山一条路：
在交易中超越自我

西方经济学教材中常常提到“比较优势”。其大意可以用一个例子说明：一个秘书在打字、做决策两方面都不如她的老板，但是秘书打字的速度是老板的1/2，做决策的速度则只有1/20，所以打字就是秘书的“比较优势”。双方合理的分工自然就是老板不打字，节约出时间做更多决策，而秘书则把打字的活都揽下来。

这个思路在很长一段时间里是国际贸易的理论基础。比如发达国家在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高技术、低技术领域内的生产效率都比发展中国家强，不过高技术领域内的优势更明显，所以发达国家的产业结构会侧重于高技术领域，发展中国家的产业结构则会集中于劳动力密集型的低技术领域。

问题是秘书们未必愿意一辈子打字，她们中也有想做老板的。所以有的秘书会去上学、考证、练外语，这些费用可能是靠自己攒、亲友接济，也可能靠商业借贷。国家其实也是如此，哪个国家都不会因本国人民都擅长给人缝衬衫、当佣人而满意，那样不仅收益不高，而且被大批后来者取代的风险也很大。所以一个国家或者说一个经济体需要持续优化自己的经济要素条件，如积累高品质基础设施、高技术含量生产设备、高级人才等，借此改善产业结构、提高经济活动的增加值，而这些都需要进行持续的投资。

投资的来源在哪里？改革开放前，我们中国曾自矜于“既无外债也无内债”，主要是靠工农业剪刀差以农养工，最后让种田的人吃不饱肚子，而工业建设也是一团乱麻。泰国这种规模较小的国家无力依靠国内资源优化经济要素，于是较早地对外开放，希望从国际市场上获取国内投资所需的资金。中、俄这些大国在依赖国内资源、强推“赶超”战略的路线最终难以为继时，也不得不打开国门，借助国外的资金、资源推动本国的经济发展。我们在第一章里说到交易的必要性，其大莫过于此。

不过靠交易实现自我超越的路并不好走。不少人开始只是小力工，借机了解点生意经，后来借钱做买卖，给自己当小老板，最终靠不断的交易功成名就，挤入了上层社会。但因为这样那样的交易失误，在这条路上中途停滞、甚至退回起点的人比成功者多出太多了。各类经济体也是如此，想改善在国际经济体系中的位置，就必须靠交易来借用外部资源。但就像“蒙代尔三角”指出的那样，鱼和熊掌不可兼得的情况太多太多。既想靠外部消费需求刺激出口、增加经济活力，又想借外部资本来改善自己的经济要素条件，这常常很难。有得往往意味着有失，交易推动的产业升级之路上每一步都有风险。泰国被整套组合拳打得挂白棋认栽，丢了稳定的汇率不说，外汇储备和货币政策独立性也基本搭进去了。中国香港靠雄厚的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

筹码硬碰硬地打退了对手，保住了汇率稳定，但资本自由流动和货币政策为此付出了长期的代价。俄罗斯选择了掀桌子耍赖强行退场，把外来资金锁死在国内，但没了继续引资的起码信用。

然而交易不可逃避。如果遇到挫折就逃避退缩，那这些国家和地区就会被扔在全球经济体系中很边缘的角落里，慢慢萎缩。只有继续迎战才能卷土重来。通过痛苦的经济调整、更审慎的外资利用和金融监管，东南亚地区重又回到世界经济增长的前列。而俄罗斯也靠能源出口改善了国内经济和外债偿付情况，最终重新回到了国际资本市场。

如果整个经济体不能借深化交易提升经济结构，那么民间的富裕阶层就很可能只是些做贴牌出口业务的血汗工厂主，以及进口家电代理商，甚至是靠权贵与黑社会垄断能源、金融和传媒的寡头。我们推崇的“知本家”、中产阶级、白领在这样的经济体里是不可能成为社会中坚的，劳工阶层的生活水平也很难得到改善，那岂不是一个令绝大多数人失望的社会?

从个人到国家，交易的舞台为每个行动主体都留下了广阔的发展空间。但若真想演得精彩，就得认真把握交易机会、仔细权衡交易得失，不因一时一地的挫折而放弃，坚定地从变动的环境中争取更有利的交易。就像德国人的屠龙谚语所预示：没有毕全功于一役的无敌制胜术，胜利只能靠挥剑向前的不停苦战。

在交易中坚持下去，积累交易经验，只有这样我们才能增加交易筹码，改善自己在交易中的收益与地位。在交易中改变交易，这就是如何超越自我的答案。

用稳定的汇率推动出口，用放开外汇管制吸引资本流入，用自主利率政策稳定金融。发展中经济体期望三全其美，但“蒙代尔三角”告诉我们这办不到。梦想中的交易格局很难在现实中出现。

用掉期、杠杆凑足赌资，冲击发展中经济体的汇市，再预先在股市、债市、期市上做空，让发展中经济体耗光外汇后不得不接受汇市、股市、债市、期市接连崩溃。索罗斯就这样以小搏大，用连环计掏光了泰国等经济体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

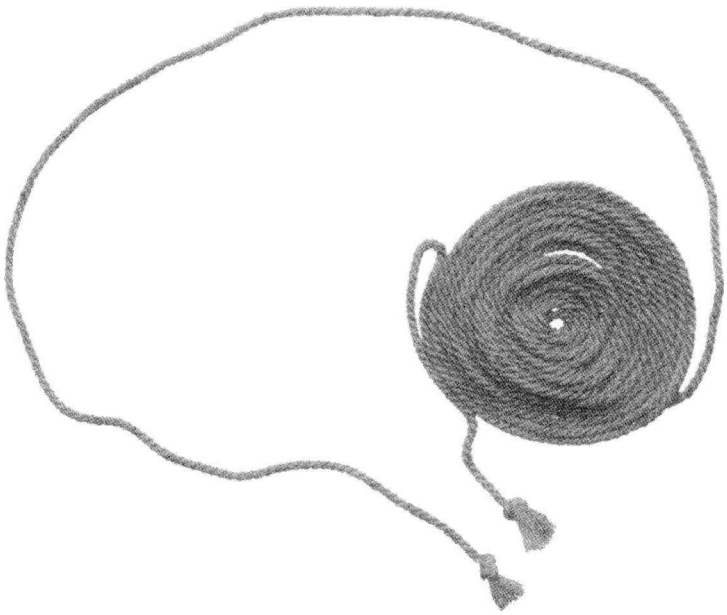
的外汇。中计者的三项期望都化作泡影，只剩下一片哀鸿遍野。在交易中追求太多，容易落得竹篮打水一场空。

面对投机者们开出的赌局，泰国没赌资但有赌品，中国香港既有赌资又有赌品，俄罗斯既无赌资也无赌品。它们各自情况不同，具体的选择也不同，但或早或晚都重新踏上了用交易自我发展的道路，交易中的问题最终还得靠交易来解决。

在打字上有“比较优势”的秘书也想当老总，所以得借钱读学位。国家改变“要素禀赋”也好，个人改变人生命运也好，都必须靠交易来借力外部资源。这就是所谓“一切都是交易”。能在交易中改变交易，才能超越自我。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章

职业文学家、用工荒与风险投资
——交易与企业战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

找到睡觉时也在成长的业务，这是每个企业家的梦想。这事说简单就两条：一是找出一群有钱有闲且数量不少的人，满足他们的某项根本需求，也就是会在社会大势下做生意；二是促成理想的交易合作关系，保障经营资源的持续稳定供给，要善用别人的交易意愿达成双赢的交易。这事说复杂也是两条：一是能顺应交易环境的变幻，勇气、智慧与运气缺一不可，否则养猪卖肉都干不好；二是对“渠道”敏感，要对技术动态与行业生态有先见之明，从发电到连锁餐饮都被冷运技术改变了，这就是“渠道”的威力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是睡觉时也在增长的业务？中粮集团董事长宁高宁先生曾感慨地说这是最让人费心的事情。他发现很多业务即使非常用心地去做，也未必能有多少回报；而有些搭上意外顺风车的业务，却往往用力不多就能发展得很顺。宁先生认为最值得中粮员工思考的问题，就是怎么去发现这种业务。其实这也是每一个企业的发展战略中最核心的问题。

我们在引言里说过，现代企业的实质就是由一组契约组成的平台。各类业务资源、生产要素通过交易进入这个平台，经过企业的经营管理后变成产品或服务，最后再通过交易从企业输出到客户那里。从这个角度讲，能同时完满回答三个更具体问题的业务就是睡觉时也在增长的业务。问题一：客户需求是否足以依靠？即能否找到一个对某类产品或服务有多少要多少的“大胃王”，而且为其服务风险可控、有利可图。问题二：企业自身是否适合？即企业能否在特定产品或服务的生产、销售上有足够竞争力，让从资源、要素到产品、服务的过程更高效、更精准、更有利可图。问题三：资源供给是否可靠？即是否有合适的业务伙伴稳定持久地提供各类业务资源、生产要素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传统的战略分析已经对第二个问题讨论得非常充分了，如用波士顿矩阵、五力分析、SWOT等工具来帮助企业分析内外部情况，以决定在产业链上的哪些环节开展业务、在哪些细分市场开展业务、用什么具体产品或服务开展业务，等等。在更深入的相关利益者分析、不确定性水平——态势与策略选择、供应链竞争分析等工具的帮助下，这一分析体系更加饱满、成熟。对于这些思想，本书就不再赘述了。

从交易的角度来看，讨论第二个问题须注意一点：交易环境对业务选择的影响。就是说企业发现由于某种劣势不利于进入有吸引力的业务时，能否便利地通过交易来改变劣势赢得机会。比如在有的环境里，企业可以方便地调度资金，靠并购上市公司来解决市场准入、销售渠道、产品专利等短板，迅速克服劣势。这种环境使企业的业务选择空间就比较宽广，可以做很有想象力的业务拓展，整体的经济活动自然也就比较活跃高效。而在有的环境里，对融资有各种过度限制，可并购的对象寥寥无几，并购活动本身则受到各类条条块块耗时漫长的审批、核准，那企业就难以拓展自己的业务选择空间，整体的经济活动也就相应地受到些不必要的限制。

第一、第三两个问题完全就是关于交易的问题，关键是选择合适的交易对手，把握对手的交易意愿，然后设计合适的交易方式让双方的意愿得到更好的满足，最终促成交易行为。

第一个问题的核心是选客户，重点看三条：客户的数量、客户的支付能力、客户的交易意愿。[①]这三条的相互作用，或者不太严格地说三者的乘积决定了相应业务的发展空间。对这三条既要看现状，更要看变化趋势，否则就有可能搭错车，甚至会陷进泥潭爬不出来。把握前两条的趋势要有对社会演变的准确理解，把握第三条的趋势则要有敏锐的商业感觉和实际操作能力。除了这必要

① 交易意愿不仅仅体现为某项特定交易支出占客户总收入的比例统计，更重要的是这项支出对客户的价值贡献。功能、情感、自我成就等，能使客户得到更多、更深层面上的满足，其交易意愿就更强烈。比如对于一位年轻的家庭女主人而言，附着于一台电饭煲上的意愿可能只是节省做饭时间的小工具，也可能是从母亲那里延续来的一种温馨记忆，还可能是将全家人都照顾好的自豪感。具体的一台电饭煲能让女主人掏多少钱，自然和它能否提供这不同层面的价值贡献密切相关。对机构客户而言，除功能外，增强竞争优势、形成价值链同盟等更深远的价值贡献也对交易意愿有重要影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的三条外，还要看看外部环境是否严重压制客户需求，以及交易的成本是否高得让人无利可图。

第三个问题的核心是选择业务伙伴。任何企业要想长期健康地运营下去，都得保证能稳定获取必需的生产要素，尤其是对其竞争优势影响最大的生产要素，如劳动密集型企业能否从容获取足够的熟练工和非熟练工，资源密集型企业能否稳定地获得充沛的自然资源供应。这些要素的拥有者就是企业的业务伙伴，但要素拥有者们的交易意愿可能会有变化，未必会稳定地供给这些要素。那么能否设计适当的交易方式让业务伙伴的意愿得到更好的满足，使其继续稳定供给生产要素，这将是战略能否成功的关键。

下面我们深入聊聊这两个问题。

选客户需求：
发掘最能提供持续盈利的需求

好风凭借力，送我上青天。找到并满足合适的需求是企业成功的根本，那么如何判断某类需求是否足以支撑起一个持续成长与盈利的业务？回答这个问题除了看客户的数量、支付能力、交易意愿这核心三点外，还要注意两条。第一，交易环境是否友好，就是看外部环境是否存在严重的压力，阻碍此类需求得到满足，而且短期内无法看到逆转的迹象，或者外部环境变化无章可循，不确定性太高，让人难以建立合理预期，以至于使交易意愿萎缩；第二，交易成本是否可以接受，即是否有足够便利的条件让供给来满足需求，而不至于因为过高的中间成本（如营销、物流等成本）使供给者无利可图。

产品背后的需求：根植于人类本性，得到社会演化支持

我们常常发现预测各种业务的总体增长情况是件很困难的事情。王瑶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先生在《打败“麦肯锡”》一书中举过几个例子，说明在预测2000年后中国手机、汽车、铁矿石进口等行业发展态势的时候，所有的著名咨询机构都错得非常离谱，他们预测的行业发展速度往往不足实际情况的一半。

其实这是基于历史数据预测未来态势的通病，谁都知道昨天买汽车的人数决定不了今天买汽车的人数，现实中有太多的因素会影响具体的销售数据。最关键的是有买车意愿人群的数量变化和他们实际购买能力的变化。

由此可见，对企业而言，业务选择的根本不在于用业务历史数据来预测未来的走向，而是要把握数据背后的需求变化，并判断企业在这种需求中获取发展的能力。

所有行业面临的需求大体就是两类：来自个人消费者的需求，以及来自各类机构团体的需求，而绝大部分的机构团体需求也都是源自个人消费者的需求，所以如果能创建一个简明清晰的个人消费者需求分析思路，我们就可以为大多数企业提供有价值的战略决策依据，而这些思路对于那些更特殊的企业也是可资参考的。

如果某种需求具备两个条件，那么它就是最宝贵的企业发展根基。第一个条件是支持需求的消费意愿足够稳定和强烈，也可以说需求应根植于人类本性，是一种稳定持续的长期需求，而非周期性、阶段性的短期流行性需求。这就是客户交易意愿的问题，是一个考验企业商业敏感性和操作能力的问题。第二个条件是支持需求的消费能力在强势成长，即支持需求的消费者数量足够大，而且其拥有的财富与闲暇时间处于比较稳定或持续增长的状态。这就是客户数量、客户支付能力的问题，是一个看企业能否准确把握社会演化的问题。

关于第一个条件我们可以看看两类体育休闲产品。挑战地球引力对身体的束缚、追求更高更快更强的渴望，就是一种根植于人类本性的强烈需求，决不会随社会变迁而消亡。能满足这类需求的产品一直热销，如从20世纪80年代初就广泛流行的“铁轱辘鞋”到滚轴溜冰，再到有柄滑板车、单排轮式旱冰鞋，以及现在流行的四轮滑板和“扭扭车”，使身体更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

轻盈、更自由的需求，让这些层出不穷的产品享受着各领风骚三五年的风光，还让它们的制造者获取了越来越丰厚的收益。而红极一时的呼啦圈热则是来得快去得也快，究其原因恐怕还是让自己转得和陀螺一样并不符合大多数人的天性，何况这还可能造成肠子打结和腰椎错位。

大而化之地讨论什么是根植于人类本性的强烈需求很困难，不会像我们谈论的这两个小例子那么轻松。这也许需要将消费者心理学上升到哲学层面才能有一个较好的答案。但是当需要在几个明确的备选业务间做出选择时，提醒自己考虑一下哪个业务离人类本性需求更近，这并不难，而且很可能产生事半功倍的效果。

分析第二个条件需要观察具体行业的业务演进历程。我们可以非常清晰地看到在不同的历史发展阶段中，各社会群体享有社会财富与闲暇时间的情形不同，而这直接影响了各类产品与服务的此消彼长。

如果我们认可享受文学之美是一种人类本性中的需求，那么就可以尝试用商业视角来考察这种需求被满足的历史。我们会发现被满足的方式有非常明显的变化，而这种变化是由各社会群体在拥有财富与享有闲暇上的演变引发的。这种变化最直观的表现就是职业文学家们“主业构成”的变化，即他们的主要作品多属于哪一文学类型：诗歌、散文还是戏剧、小说。这里所说的职业文学家是指那些主要依靠自己的文学作品来维持生计的人们，那些留下伟大作品但主要是靠其他收入来源维持生活的文学家们则不在此列，如担任行政官员的韩愈、柳宗元和身为贵族有自己采邑的普希金等人。

人类最初富于美感的文字大多是用于记录各种重大活动，如追念祖先、庆贺战功、祭祀鬼神等。这些文字的创作者主要是血统尊贵、有着巨大财富和影响力的高级宗教人士。从收入构成上看，这些人肯定不能算是职业文学家。而当时文字大多只掌握在这些人手中，军事贵族、商人等社会上其他有一定财富与闲暇的群体大多没有受过多少教育，难以真正欣赏文字的美感，所以社会也就没有条件支持职业文学家团体的出现。

在此之后，无论中外，最初的职业文学家们多是宫廷诗人或是高官显

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贵府中的门客，他们的主要作品形式是诗歌。因为当时能同时具备财富、修养和闲暇来支持文学创作的就是这些达官贵人。这些人往往需要在各类庆典、宴饮、行猎等场合用文学作品来烘托气氛。短小精悍的诗歌最适合这种现场感很强、构思时间短暂的创作要求，富于音乐性的韵律更能让宾主吟唱尽兴。“花想衣裳云想容，春风拂槛露华浓”，这首脍炙人口的《清平调》，就是唐玄宗与杨玉环兴庆宫赏花时，让时任宫廷诗人的李白现场创作的名篇。欧洲中古史上诸多的十四行诗也大多是王室桂冠诗人们祝贺新宫落成、王子大婚等庆典的颂诗。

权贵之外的普通民众当然也会喜欢欣赏文学作品，但是他们占据的社会财富仅够糊口，所以满足他们需求的文学形式没有足够支持，自然也就无法兴盛起来。不过条件一旦具备，适应他们口味的文学形式就勃然兴起了，比如宋代的唱词和话本。宋代商品经济繁荣，社会环境宽松，孕育出一个人数众多的城市工商平民阶层，而宋朝的政治体制又造就了大批清闲的小官吏和军士。这两类人有消遣轻松些的、市井口味文学作品的需求，于是较之古诗的“载道言志”，很俚俗的唱词、话本顺应着他们的口味流行了起来。

演出唱词和话本是说书人和歌伎的主要谋生手段，同业竞争使得他们需要专业创作者的支持，这就养活了宫廷诗人之外的民间职业文学家，比如“奉旨填词”的柳三变。柳永虽然在功名路上失意落魄，但他伟大的文学才华却有很多知音。史书记载，当时教坊乐工和歌姬每得新腔新调，都请求柳永为之填词，然后才能得到听众的欢迎继而传世，于是凡有井水饮处皆能歌柳词。柳永为人填词的润笔不少，因此可以流连于坊曲，不至于有太多的衣食之虞。南宋罗烨在《醉翁谈录》中说：“耆卿（耆卿是柳永的字）居京华，暇日遍游妓馆。所至，妓者多以金物资给之。”就连柳的身后事都是他在青楼的红颜知己们捐资料理的。有些研究者认为柳永是宋代商业化文学萌芽的标志，可以说是后来通俗文艺“职业”创作者——书会才人——的祖师爷。这些为诸色伎艺人编写话本、戏曲、曲艺的书会才人，是宋元南戏与早期元杂剧兴盛的始作俑者，也是中国戏曲史、小说史

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的重要奠基者。

商品经济与城市的发展推动了西方与中国的社会变革，这种变革带来了城市平民阶层的兴盛。他们拥有了更多的财富和闲暇，加之技术进步使得造纸、印刷在经济上越来越便宜，所以小说家们登上了文学历史舞台，小说成为文学创作的主流。

小说作为一种文学创作形式，在中国和西方大体于同一时间进入比较成熟的阶段。双方小说史上的第一里程碑几乎是同时出现的，施耐庵（1296—1371）创作《水浒传》、薄伽丘（1313—1375）创作《十日谈》大概都是在1350年至1370年之间。

但相比西方而言，中国小说家能够靠小说创作来满足生计的日子来得很晚。1719年，“英国小说之父”丹尼尔·笛福发表了《鲁滨逊漂流记》，此书大受欢迎，在一年内出版了四次。后来笛福又撰写了两部小说，靠丰厚的稿费过上了优渥的生活。大仲马（1802—1870）更是靠稿费成为当时的超级富翁，为自己兴建了城堡，拥有很多情妇和私生子，他还雇佣一个“枪手”班子用自己的名义创作戏剧、小说。法国人常说长达300卷的大仲马作品全集没有一个人完全读过，包括大仲马本人。同时期的中国正处于康乾盛世，也有不少伟大的小说家，但他们却不能靠小说创作养家糊口。蒲松龄、吴敬梓、曹雪芹，他们只能靠授童蒙馆、变卖家私、朋友周济艰难度日。直到进入20世纪，中国有了自己的民间报纸、杂志后，创作《官场现形记》的李伯元、创作《老残游记》的刘鹗方才有些连载润笔来维持生活。这是因为近现代意义上的市民阶层在中国成熟得比较晚，拥有的财富与闲暇相对较少，代表他们文学口味的通俗小说的创作繁荣期来得也就比较晚。到了20世纪二三十年代，专门创作小说的职业作家们才在中国比较密集地涌现出来。而在经济与社会得到长足发展的今日中国，市场青睐的顶级小说家和剧作家们则能轻松跻身千万富翁乃至亿万富翁的行列了。

曾有人说过，社会进步的表现是财富与闲暇的增长，这话恐怕只说对了一半，是否真有进步还要看财富与闲暇在各社会群体间的分配是否有起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

码的公正合理，如果是马太福音式的劫贫济富，那很难说是社会在进步。不过我们这里的重点不是探讨社会公正，而是结合上述的几个例子，来说明企业在考察业务需求基础时，一定要结合大的社会变革背景，着重分析这些需求的主要载体人群是否能投入足够的财富、闲暇来支持企业理想的业务规模。比如都是在地面上把几个小球移来挪去，高尔夫运动可以带动规模巨大的赛事、专业媒体、专门器材、相关地产等产业，而门球运动却几乎什么都无法影响，虽然门球运动爱好者的人数也许要比高尔夫爱好者多出几个数量级。

没有历史记忆的经济学分析只是沙盘游戏，不关注社会变革的商业模式设计纯属自娱自乐。每一项成功的工商事业都自觉不自觉地应和了所处历史情境的趋势变化，没有谁能逆潮流而兴旺。有些企业家自视太高，将成功都归结于自己的能力，但事实上这往往更应归功于他们的幸运——恰好踏上了一班需求爆发的顺风船。有很多人已经用巨大的成功证明自己非凡的能力，但却又倒在了一个个出乎意料的门槛上，这常常是因为他们忽视了需求的种种变化和社会环境中的暗流涌动。运来天地同协力，运去英雄不自由，如何在暗流涌动中把握住局面，这也是战略选择中的重要课题。

拿什么面对变局：勇气与智慧

无竹使人俗，无肉使人瘦。不俗又不瘦，竹笋炖猪肉。

这首打油诗证明猪肉在大多数中国人的生活中处于非常重要的地位。20世纪八九十年代的获奖中学生作文中往往能看到这样的段落：农民大爷在集市上痛痛快快地割了一大块猪肉，旁人询问是不是家里要待客，大爷定会满脸笑容地告诉他，自从十一届三中全会后，党的政策好了，农村富了，没有客人自家人吃也舍得来集上买肉了。这个小小的证据，说明生活改善了的中国人对猪肉有着多么强烈的消费偏好，恨不能收入提高一倍，猪肉多吃两倍。

然而在这样强烈的消费意愿和中国人强劲的消费能力成长支持下，最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

初一批投身于生猪养殖、屠宰事业中的人们却大多数遭遇了惨痛的失败。这里的主要原因是政策的变化，中国改革开放前对猪肉实行的是统购统销政策，后来放松了对生猪屠宰的限制，城市的猪肉供应不再完全依赖国营肉联厂，个人也被允许参与进来，于是很多人投资于生猪的批量贩卖、大规模养殖、工厂化屠宰这条集约化产业链。不幸的是放松管制的政策执行了没多久，国家再次收紧了对猪肉行业的管理，再次要求生猪定点屠宰，这项政策既提高了卫生防疫保障又推动了部门垄断和地方保护。许多刚刚创业、已有大量前期投入的企业顿时被剥夺了政治上的准生证，处于非常尴尬、随时有可能被查封的局面。创业者们大多忍痛割肉退场，留下来的则不得不游走在灰色地带中，尽管等来了政策的再次放松，但已惹上了灰色生存的原罪，在随后的各种风波中沉浮不止。

时至今日，我们的猪肉政策仍然充满争议。中央请客地方买单的母猪补贴政策跟着猪肉市价的骤涨骤跌而时有时无。有人说这很好地抑制了肉价的波动，花小钱办大事，非常高明。有人说这让本该退场的零散养猪小户时不时被诱惑一下，于是就留在市场上承担着越来越大的风险，这拖慢了养猪集约化、产业化的进程，使得养猪业相对于没什么政策补贴的养鸡业越来越落后，对长期的猪肉供应弊大于利，而且也让负责执行政策的地方政府头痛不已。

据说古典自由主义经济学家曾批评凯恩斯说：完全没有必要使用那些干预自由市场经济的反周期政策手段，因为从长期来看自由市场经济自然会回到平衡状态。而凯恩斯则冷冷地回答：从长期来看，我们都是死人。但是反周期的政策操作如果太频繁、太突兀、太不按常理，那么大家就无法基于经济周期来合理建构自己的交易意愿，甚至没有任何建构长期交易意愿的基础，只能被迫收缩交易意愿，让交易行为短期化。这就有点像李宗盛的一句歌词：靠蓝色小药丸和美女晚餐。如果完全是这种行事风格，就有和《金瓶梅》里的西门庆一个下场的危险：因药丸变成死人。

对企业而言，在确定自己关注的客户需求没有问题之后，准确判断环境是否有利于以满足这些需求为业就是最关键的课题了。战略分析中有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个重要工具PEST，后来发展为PESTN。[①]很多人觉得这两个工具没有什么特别的作用，尤其是对中小企业而言更是如此，因为他们觉得这类工具讨论的事情太宏观了，离企业的具体运行太远。但实际上无论PEST还是PESTN，如果我们能对这些工具所看重的宏观环境因素有准确的判断和理解，那么在把握机会、规避风险上就会拥有超越常人的能力。尤其是当身处时局突变、需要速定应对策略的时候，是否具有这种能力将决定人们会在人生路上享有多少精彩。

中国刚在农村推行联产承包责任制时，很多农民依然对1960年代“三自一包”的政策反复记忆犹新，对自己在其中的惨痛经历更是心有余悸，所以长期处于观望状态。[②]当他们终于认定政策不会再变天时，很多机会早已被人捷足先登了。比如最早从事农产品贩运倒卖的往往是些所谓的“二流子”，这些人在农村社会里缺乏根基、没有什么可丧失，而以正经人家自居的人们进入“投机倒把”队伍则往往要晚得多。

戈尔巴乔夫在苏联推动经济改革时，很多干部也非常犹豫，害怕再次出现1960年代后期柯西金改革时期的反复。当时很多官员积极执行了柯西金给

① PEST分析是企业检阅其外部宏观环境的一种方法。不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析宏观环境因素的具体内容会有差异，但一般都应对政治（political）、经济（economic）、社会（social）和技术（technological）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等，我们前述的猪肉政策就是一个例子。 经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容，如人口数量、国民收入、企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好等。社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。技术环境包括与企业所处领域的活动直接相关的技术手段，国家对科技开发的投资和支持重点，技术转移和技术商品化速度等。有时也会用到PEST分析的扩展形式，如PESTN，其中N是指自然环境保护（natural），这个因素对石油、化工、矿业等行业有着显著影响。

②“三自一包”政策是刘少奇、邓小平在20世纪60年代初期提出的在农村扩大自留地、发展集市贸易自由市场、主张工商企业自负盈亏，以及农业包产到户等政策，但很快被废止清算。陈忠实先生的小说《梆子老太》里对此有很详细的描述：响应允许社员个人开荒种粮政策的农户在河中草滩种红薯丰收，盖起了三间瓦房。随后的“四清”运动中此事被揭发、认定为投机倒把，瓦房作为赃物被没收。宁左勿右的领导们任命揭发者为村里的负责人，并鼓励其在村里推行各种过火斗争。直到20世纪80年代初揭发者才被免职，瓦房被退还。村民们一针见血地讲揭发者是被上面的干部哄得“憨狗咬石狮子”，但因留“资本主义尾巴”而被游街示众的多年经历，村民们还是对集市经济观望了很久。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业放权的政策，但后来因此被剥夺了公职和党籍。1980年代的苏联社会对那些敢于吃螃蟹的改革受益者也不算友好，莫斯科一家出租车合作社成立没多久就被勒令关闭了，因为官员们不能忍受出租车司机们挣得比区委书记还多。[①]在这种局面下，苏联干部们大多不敢出头创办自己的企业。大权在握的要员们派出了一些根正苗红的小官吏，给他们一些小小的资源和机会去下海试试水，要员们想观察观察他们的趋势再做决断。于是大学团委书记等“红孩子”们接手了一些校办工厂之类的小单位。这些人拥有聪明灵活的头脑，现在又有了体制内试点的特殊身份，很快就得到了许多资源与机会，苏联解体后他们大多摇身一变挤进了新兴富豪阶层，甚至成为觊觎最高权力的经济寡头，如霍多尔科夫斯基。而当年的要员们却大多只能靠微薄的养老金度日。

环境判断，这是战略分析中最激动人心的地方！让交易环境可以预期是推动交易活动健康发展的必要保证，但再健康的交易环境也会有无法消除的不确定性。而且一个肯定没有风险、稳赚不赔的领域很早就会挤满了人。究竟进或不进那些潜在风险不太清楚、难以判断最后格局的领域？如果进，怎么进？这才是最需要企业家才华闪光的地方。

有些立志创业的朋友常常会说，刘邦、朱元璋兴军争天下时其实也未必想清多少事情、做好多少准备。真等把什么事情都想明白了，天下也早没有变局的机会了，所以要见机抢行勇往直前。这种敢闯敢拼的精神很让人欣赏，但还是应提醒一句：可以先干起来，但启动之后一定要多看、多想、早做筹划、少犯错误，尤其不要在把握大局上犯错误。历史上不光有刘邦、朱元璋，项羽、田横、张士诚、陈友谅式的人物更多。企业间的竞争虽然没有战争那么惨烈，但时时抵御贪婪与恐惧的侵袭，在风险与回报间走好钢丝，让企业长期健康发展，这也是一项临渊履薄的事业。祝愿有志者能幸运地拥有足够的勇气，割舍那些必须割舍的；又能保持充分的智

① 与之形成对比的是中国改革初期，邓小平保护安徽芜湖年广久的“傻子瓜子”，不但将其从多方要求将其关闭的压力中逃脱，还安排对其进行了宣传，民间很快对当个体商贩有了信心，当时有一首民谣“手持一杆秤赶上邓小平，身背一个篮追上胡耀邦”，充分说明了小商贩们对提高自己经济收入的乐观预期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

慧，坚持那些需要坚持的。

供需之间有多远：渠道与技术

需求强劲、环境友好的业务一定就会成功吗？不一定，要看从供给产生到需求被满足的这个过程是否方便、便宜、顺畅，因为这个过程中发生的中间成本如果太大，那么再有前景的业务也会因无利可图而不得不放弃。反过来讲，如果能把握住降低中间成本的关键，就很可能抢占先机赢得丰厚收益，而专注于降低中间成本则可能成为专业的第三方交易主体，开辟出新的盈利来源。渠道和技术是最具代表性的两类中间成本。

渠道主要指是否有一个网络，能很全面地到达目标业务锁定的客户群，而且到达成本是可以接受的。当客户群在地理上很集中时，需要有充足的终端设置实现充分覆盖；而当客户群在地理上比较分散的时候，则要有足够的传播效应把人群集聚起来实现销售。

比如某个业务锁定的客户群是喜欢香水的人们，那么在今天的条件下，无论是在线方式还是线下的实体店，我们有很多选择来非常方便地实现覆盖人群、聚集人气。但是如果锁定人群是喜欢闻汽油味的人们，那恐怕就没有什么现成的渠道可以借用了，好像只能由业务投资者自己投入来打造渠道，这个渠道创制的成本收益比很可能决定了这个业务是否还有必要启动。

中国电子商务中C2C业务初期雷声大雨点小，后来却有了爆炸式的成长，推动这种变化发生的一个重要原因就是快递服务的迅猛发展。快递业的兴起，使网店主们不用再依赖昂贵、缓慢、手续烦琐的邮政系统来完成配送工作，物流成本不再是令诸多C2C业务无利可图的障碍。

为了争抢习惯早起读报的人群，各家都市报都早早地自创门户，顶住地方邮政系统不再代为征订、配送的威胁，组织了一支支身穿红马甲、黄马甲、蓝马甲的发行队伍。这些队伍每天凌晨争分夺秒，把从印报流水线到报摊上、报箱里的报纸配送时间压缩压缩再压缩。如果没有这些努力，我们就不会看到今天竞争激烈而又繁荣蓬勃的都市报市场。而这些都市报也大多依靠增加服务项目，如发行站开小超市、送报捎带送奶送水等，最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

终实现了发行业务的大体收支平衡。甚至还有报社实现发行盈利的，大家并未因自建渠道的投入过大而压垮自己。

有的时候渠道是现成的，只是需要看看借用的成本合不合算。比如大多数快速消费品都需要通过经销商和连锁超市等已经很成熟的渠道来销售，核心的决策是比较各个渠道的成本收益后决定用哪些渠道，各用到什么程度。有的时候渠道需要自建，但是模式、资源都是现成的，复制一下就可以。比如汽车4S店，虽然每个厂家进入一个新市场大多都得新建自己的4S店，很少有机会让别的厂家的4S店代销代营，但市场上专门投资4S店的投资者、开店所需的各类专业人员有很多，只要肯投入、肯给政策，厂家很快就能建好自己的4S店，厂家最主要的决策工作也就是算算收支账是否划得来了。

最有意思的是渠道建设只有一个创意，既无现成模式可直接移植，也难以借用现成资源。遇到这样的渠道建设需求当然令人感到很棘手，但这需求本身可能就蕴含着巨大的机会，有时比需要这种渠道的业务还有利可图，这时候很值得考虑一下是否有必要转变业务方向。大家可能都听过一个美国小故事：在西部淘金潮最高涨的时候，冒险家们纷纷向更西的地方去探宝，但是湍急的河流往往拦住他们的去路，西行的路上也常常缺乏补给必需物资的店铺。于是有些人放弃淘金梦，就在河流的渡口处安营扎寨，为后来的淘金者提供渡河和补充物资的服务。这些人虽未能像少数淘金幸运儿那样暴富，但也收获颇丰，境遇远远好于大多数一无所获的淘金者。在中国，类似的例子有马云创立阿里巴巴，还有方兴未艾的第三方物流。所以那些难缠的渠道建设工作很可能就是上天为我们打开的机遇之门。

技术上的问题大多是如何利用技术突破大规模降低中间成本，使得原本只是设想的工商事业得以变成现实。

美国西海岸地区今天的电力供应依靠天然气的比重很大。这一方面是因为其他电力来源受限，如可资利用的水力发电能力有限、煤炭火力发电因环保压力被限制、核动力发电的安全性因不稳定的地质条件受到严重挑战、风电等新能源规模化应用困难。另一方面就是天然气冷冻液化技术在海运上的成功运用。在使用低温储存技术的液化天然气运输船上，每1m³

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

储运空间到岸后可以释放出400 m^3 的天然气。这才能让美国很便宜地从海外进口天然气来推动燃气发电机组运转，由此天然气发电厂成为美国西海岸的电力支柱。据麦肯锡发布的报告称，美国已有成熟的技术可以很便宜地从本土的油页岩矿区提取天然气，这些天然气完全满足现有发电机组的要求。可以预见，如果天然气的冷冻液化技术能够顺利运用到铁路或者管道运输上，那么美国的海陆能源运输格局、电力能源结构将可能会有非常深远的变化，这对很多人都意味着巨大的机会。

冷冻运输技术对中国的连锁餐饮业也有重要的影响。冷链运输保证了一个央厨能满足多家门店对特别配方菜品的需求，使得连锁餐饮店既保护了自己的技术秘密又实现了大规模扩张，不至于像过去的诸多老字号那样拘于夫妻店的格局。

相信在其他行业里，类似的应用新技术显著改变中间成本的机会应该也有很多，把握住了这些技术很可能就把握住了行业格局洗牌的先机。

如何缩短需求与供给间的距离？这是问题，更是机遇。

2

选业务伙伴：
保障经营资源的获取

“问渠哪得清如许？为有源头活水来。”保证各项重要业务资源的稳定供给，是企业发展战略中的另一项核心问题。劳动力资源、企业家才能、资金、土地、设备、原料、技术……这些都是工商经营所必需的生产要素，能否保障这些资源供给的数量、质量和稳定性，这是企业能否长久经营的根本。

作为由契约构成的平台，企业经营的核心目的是为缔约者创造收益，而非占有各类生产要素。所以企业并无需将各种要素资源吃干榨净，用到投资收益率最合适就好。而各种资源也不是在一个平台上永久、彻底发挥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作用就能创造最大价值，在合适的时间、空间里于某个平台上发挥好作用后，转到其他平台上也许更利于创造价值。所以员工跳槽、投资人转投、出售废旧设备等活动往往能让经济活动更有效率。

从这个角度讲，解决业务资源稳定供给的关键就是选择好交易对手。与合适的交易对手在合适的条件、方式下做合适的交易，让双方在不同时间、空间、需求层面上的获益需求更完满地弥合起来，最终促成稳定、持久、紧密的业务伙伴关系。这将为战略的成功提供坚实的基础。下面我们从劳动力资源、企业家才能、资金三个方面来聊聊，如何寻求合适的业务伙伴、合适的交易方式。

劳动力供给：把握交易意愿代际变化，构筑稳定交易关系

有一类企业家的成功经历非常类似，大都是20世纪八九十年代从外贸、外语专业毕业，然后进入了各地的国营外贸公司，后来依靠外贸业务关系创业。他们开始都在外贸公司跑业务，几年后手里都有了不少稳定的客户关系，但当时进出口还是由国营外贸公司专营，所以他们也只能留在体制内拿点业务提成和灰色收入。当外贸权利下放后，机会来了，他们用以往的客户关系，自己成立外贸公司做贸易。做得比较顺了后，他们的资本和信心都有了积累，于是租厂、建厂，杀进产业链上游，谋取更大的利润。

但是今天学外贸的学生能走这条路的恐怕就比较少了，有这个意愿的可能也不多了，这里面很重要的一个原因是人力资源供给出问题了。这类外贸工厂需要稳定的、数量巨大的低技术熟练工，而今天这类工人越来越难招了。

过去珠三角、长三角地区的此类工厂招工非常方便，那是因为从20世纪80年代开始，大量出生于六七十年代的农村剩余劳动力急于进入此类工厂。他们中绝大多数的人生目标也很简单：打工攒钱，然后回乡盖房子成家。原来的生活非常困苦，所以他们也就比较容易接受外贸工厂里高强度的劳动和恶劣的环境条件。然而这些人终究会老的，他们的下一代的生长环境、受教育水平、自我期望远远高于他们。而在吃苦耐劳、对强体力低技术工作的忍受上，孩子们则远不如自己的父母，让这些80后、90后接受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们父辈一样的工作条件越来越不现实。加之多年计划生育政策使得新生劳动力绝对数量下降，“人口红利”就快用尽了，劳动力的市场价值也就水涨船高了。[①]农民工的代际变化使得劳动力的数量下降，交易意愿上则更难满足。这让低附加值的外贸工厂模式缺乏合适的交易对手，难以得到充足稳定的低薪熟练工供给。

对这类工厂而言，还有什么办法来延续以廉价劳力为基础的经营模式吗？能够观察到的一种做法是学美国的一些企业，靠非法外劳，不用支付社会保障费用，薪水给得也很低，时不时提提移民局就能让工人任凭摆布。这种做法先不论它合不合法、是否人道，单是供给的稳定性就很成问题。中国能够使用的外劳主要来自周边的越南、柬埔寨等国。越南的人口是中国的1/16，柬埔寨的人口是越南的1/5，加在一起没有一个河南省多，就算都到中国来做外劳也很难填补我们劳动力递减的缺口。何况他们自己的外贸工厂的劳动力需求也处于上升之中。依靠外劳来支持这种模式继续走下去是不现实的，即使开放外劳入籍中国也是如此。

还有一类做法就是转移生产能力到其他劳动力充沛的地方去，比如非洲、印度，就像这些产业当年是从欧美转到日韩、日韩转到中国一样。但这种做法其实也同样面对规模不对等的问题，很多西方经济学家认为中国是世界上最后一块劳

① 与用工荒伴生而来的却是越来越严峻的大学毕业生求职难的“毕业即失业”现象，这说明中国经济面临的不完全是绝对的劳动力供给不足问题，而更多的是劳动力分配不合理的问题。我们常常可以在电视上看到各类专家教导大学毕业生们要端正心态、放下架子，不要在乎第一份工作的回报，完全可以考虑从摆摊干起。虽然这些说法不是完全没有道理，但是对于学生和他们的家庭而言，大量光阴和金钱的投入绝不是为了摆摊，因为孩子初中毕业的时候就完全有能力出来摆摊了。用于大学教育的时间与费用不应该只是换得一个把摊摆得更好的可能性。有意见认为这种局面源自我们的经济越来越“权贵资本主义化”，社会分配机制偏向权力寻租，财富与闲暇的分配不公平不公正，为通过知识提高效率与经济创造力的空间越来越小。此外我们产业化高等教育的膨胀速度很快，但却让很多学生们哀叹不知道是上大学还是被大学上，许多孩子并没有得到多少知识提升，更谈不上发展创造力了。微软（中国）就曾经有负责人指出，中国大学培养出的软件工程师与他们的西方同行相比，技术能力的平均水平有明显的落后，而在项目管理等软性能力上差距就更大了。今天中国经济社会发展与人力资源供给、教育产业化的关系是一个困局。这个局面如果没有深入的改变，那么现在遍地开花的“大学新城”们就会和大跃进时的小高炉一个命运：耗去大量人力与资源，却无力奉上多少有用的产品，最后在满目疮痍中荒芜。而改变这个困局将会为有心者、有志者带来很多机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动力价值洼地，再也没有能在劳动力优势上替代我们的经济体了。这是不光因为我们具有足够多的劳动力，还因为我们的基础教育比较扎实，这有力地保障了低技术熟练工劳动力的基本素质。此外中国劳工的纪律性、服从性也和生性乐天自由的印度、非洲工人完全不同。我们与劳动力优势配套的还有出色的基础设施建设，以及成熟的产业聚集效应，这也不是非洲和印度能在短期内赶上的。①

对于绝大多数需要大量劳动力资源的企业而言，简单维持以低劳力成本为核心的成功模式已经不可能了。他们必须解决如何吸引80后、90后走上流水线这个问题。这就必须让新一代劳动力的交易意愿得到更多满足。这一方面要看企业所处整体交易环境的影响，另一方面则要看企业能否设计出合适的交易方式。

整体交易环境的情况往往受各地方政府的影响。有的地方政府开口腾笼换鸟、闭口高素质准入，总的倾向就是让流水线上的劳工在自己治下的城市里尽可能只奉献不索取，留下汗水凝成的财富，却得不到一点扶助。这些地方的教育、医疗、养老等基本社会福利保障尽量对劳工封闭，这些劳工一旦在流水线上干不动了，单因生活压力就只能被扫地出门赶回老家去。对待人的态度这么功利，吸引高科技和500强又不像想象的那样顺利，这样的地方劳工荒和经济发展乏力问题同时恶化就很正常了。其实如果城市真正放开胸怀调整歧视性政策，提供基本社会福利保障和劳动技能培训等支持，帮助这些劳工和他们的孩子在城市社会中寻找自己的位置，而不是处处设限刁难，搞出一幕幕“喝不起纯净水就不允许喝水”的闹剧，那么我们会发现尽管依靠技术、设备来替代人力的大趋势不会改变，但整个过程会平稳

① 观察中国快递行业的发展，就可以看到基础设施环境的改善绝不是一朝一夕能够完成的。中国最初没有民营的快递，完全是邮政系统垄断，但是邮政系统的国际邮传效率实在太低，很多企业抱怨和外商签合同来回传递文件可能需要一个月，这期间的市场价格变动往往使得合同价值大打折扣。迫于这方面的压力，中国有条件地允许国外快递企业在华开展业务，这些企业的中国雇员掌握了快递业的必须技能后，开始创立中国本土的快递公司，这是我们前面说到电子商务C2C业务兴旺的基础。在中国这种国家推动经济环境变革能力极强的条件下，快递这样一个比较小的行业的成熟完善尚需如此的波折，在印度、非洲这些决策程序漫长、实际推动乏力的环境下，基础设施条件的整体改善必定需要一个比较长的过程，这个时间差未必是外贸工厂们等得起、等得到的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高效得多。率先帮助农民工的地区将能吸引更大数量的劳动力供给，还能享有更强烈的提供劳动的交易意愿。比较一下不同地区在实施改革帮助农民工方面的决心和具体措施，很多企业就知道该怎么决定自己的生产能力布局了。其实如果各地一起改善给劳动者的待遇，全社会未必要投入很多的总成本，但却能创造出更多推动社会经济发展的需求。①

在大环境能配合的情况下，企业维持人力供给的成本压力就会减轻很多，可以更关注于如何在同等人力成本水平上创造更大的产出。这需要认真思考劳工们的需求，他们要成家、要生育、要赡养老人。如何能根据他们在不同阶段的不同需求来设计合理公平的交易方式，借此来锁定劳动力资源、确保劳动力的稳定供应？这里面可以深入探讨的课题很多，我们将在关于人力资源激励的第九章里讨论。

企业家才能供给：确定交易规范，优化交易方式，扩大交易成果

据说全国的民营医院主要是由福建省几个县的人创建的。他们靠抱团、传帮带几乎垄断了这个行业。一个村子里有一个人干这行成功，就一个一个地把亲朋好友都带出来合伙一起做，这个人牵头，其他人跟着搭班子一个医院一个医院地开，慢慢地就成就了一些连锁医院集团。

医院集团里独当一面的大员们都是村子里、宗族里从小玩到大的亲朋好友，宗族文化的长期熏陶潜移默化让他们观念一致、配合默契，所以扩张过程中的内部磨合成本比较小，扩张速度很快。但是经过大概20年的发展之后，他们本乡本土的人才供给慢慢出现问题。最初出来闯荡的创业者们大多把家也迁了出来，他们的孩子们生活环境完全不同，彼此间的相近程度远不能和父辈间相比，甚至不能用家乡话来相互沟

① 很多人认为亨利·福特最伟大的贡献不是T型车，也不是流水线，而是给予工人优厚待遇的福特工资制。这打破了在英美上层一直很有市场的劳工黄祸论，即当时中国、日本拥有大量工资要求极低的劳工，如果英美不维持低廉的工人薪资就会因为成本上升丧失竞争力，进而毁灭他们纯正的自由资本主义制度。这跟我们今天很多经济学家的论调是多么相近啊！不过福特工资制并没有毁掉美国的自由资本主义，而是支持了从家用汽车到橄榄球职业联赛的一系列经济活动，为美国式的生活方式增加了很多经典内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通。而且这些孩子也大都有自己的人生设想，愿意子承父业的很少。在老家长大的孩子和创业者们也就是每年春节时会有些接触，也没有那种默契配合、顺利接手的条件。

出自同一宗族的企业家团队，在来源方面有空间上、时间上的同一性，背景、特性接近，企业家才能容易学习传递，团队也容易默契。战友、同学、同事一起创业也有类似效果。但这样的企业家资源供给总是有限的，以后再补充人员的来源空间、时间上自然各有不同，人的个性情况愈将突出分散，所以难以靠默契形成企业家团队。然而任何一个企业的战略成功都需要大批富于企业家精神和管理才能的干部，这样才能撒出各路诸侯去开疆拓土。如何能源源不断地获取有企业家潜质的人才？这对很多企业都是一个难题。依靠外部招聘、挖角总是会让企业担心忠诚度、流动性的问题，更怕挖来的人能量太大，反制企业或者分裂企业。[①]从普通员工培养又觉得缓不济急，还担心把自己变成行业里的黄埔军校，为竞争对手培养人才，“教会徒弟，饿死师傅”是很多企业家挥之不去的噩梦。

其实今天有行业黄埔军校称号的企业往往是行业的领军者，如房地产里的万科、保险业里的平安。关键不在于把培养出来的所有人才都留下，而是要形成一套规范，既能吸引足够多有企业家潜质的人加盟企业，又能从中筛选出企业最需要的人才，还能有合适的方式留下他们与企业长期合作共同发展。

通用电气公司一向以人才辈出闻名，以至于杰克·韦尔奇在选择自己接班人的时候有诸多出色的人选难以抉择。经过好几年观察比较后，韦尔奇请所有知道自己可能上位但未被选上的高管们退出了GE，以免将来对选定的杰夫·伊梅尔特形成掣肘。这些非常优秀的高管大多在别的大型公司继续证明了自己的成功，但这丝毫不影响GE在伊梅尔特的领导下继续自己的不凡表现。这就是GE公司的规范的成功。国内一些

① 我们能看到许多起公司高管试图取代创始人和大股东在公司里地位的案例，比如2003年迪斯尼公司首席执行官迈克尔·艾斯纳意图逼迫士斯尼家族在董事会的最后成员罗伊·迪斯尼出局，双方争斗3年，最后以迈克尔·艾斯纳于2006年彻底出局告终。国内被爆炒的国美之争也是一个空降高管挑战大股东及创始人的典型。非上市的公司里类似的事情也很多，只是因为信息不公开，所以未引起关注而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业者们喜欢紧握公司不放，准备传诸子女，却常常发现孩子们对像他们一样苦心经营企业毫无兴趣。创业者们没有后备人选，临时培养也来不及了，结果进退失据无以为计，卖公司成了最后不得已的选择。

“五湖四海”、“不求所有但求所用”是解决企业家人才供给问题的最终药方。想用好这服药方，需要企业把握住企业家人才们的关键需求，这样才有可能设计出合适的交易方式，顺利地吸引人才，让他们愿意发挥应有的作用。同时企业也要建设好自己的内部环境，使企业与人才间的交易结果更明确、交易效率更高，并明确界定出不适用交易的领域，让员工省下不必要的心眼，也让企业的目标少受些无谓的干扰，最终让最适合企业的人才脱颖而出。这两方面一并发挥作用，企业和企业家人才就能得到共同发展。这方面的具体内容我们将在组织发展、人力资源等章节里仔细讨论。

资本供给：筛选多种投资意愿，找出最佳合作伙伴

今天很多创业者都喜欢把风险投资放在嘴边，好像随时都能拿到投资，过两天就要在纳斯达克上市一样。风险投资如此广泛地成为大家获取资本资源的重要选择，这中间有一个很有趣的过程。

最初进入中国市场的风险投资公司基本只做IT、生物等高新技术类企业，他们对被投资企业设置的门槛很高，经营收入年增长预期不到200%的企业基本不入这些风投的法眼。但是中国市场上具有商业价值的世界级技术很少，也缺乏足够的团队来支持这些技术的产业化，于是风险投资家们对企业技术含量的要求慢慢放低，像为各类中小企业提供专用电子邮箱系统服务、能获取稳定现金流的企业也能得到风险投资的追捧。再后来哪怕跟技术没什么关系，只要市场空间足够大、能够依靠复制特有经营模式获利的企业也得到了风险投资的支持，如一茶一坐等连锁餐饮企业、分众传媒等新兴广告渠道商等。发展到今天，连原来纯国有体制的烟酒糖茶公司也能从风险投资公司那里分一杯羹，只因为他们手中控制了各类名酒的区域性总代理权或独家代理权，在当地具有明显的渠道优势。风投公司认为他们有了资金支持就能取得更明显的寡头垄断优势，获取更丰厚的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以这种区域市场上的、没有什么模式可复制的公司也拿到了风险投资。

风险投资这样越来越大众化的演进是和风投基金出资人的变化密不可分的。

最初的风投出资人大多是美国硅谷那些已经完成公司上市的创始人，他们手中握有大量财富，而公司又已经交给职业经理人去经营，于是他们期望把自己的财富和创业经验投入到新的创业企业中去，开创更大的局面。这些“知本家”最熟悉也最看重的就是高新技术应用的市场价值，所以他们关注的领域也就是有广阔市场前景的高科技企业。对他们来说，后来风投公司必备的尽职调查等工具基本上是多余的，他们和潜在投资对象的创业团队喝杯咖啡聊一聊就能决断是否要投资。

这些风险投资的开创者收获颇丰，于是引来了很多其他投资者进入这个领域，形成了很多使用证券投资基金形式运作的风投基金。这些基金的经理人们面对着大概5~10年基金就要结算的压力，必须有比较快的投资和退出速度，同时他们在技术的判断力上又和最初的风投开创者们有明显的差距。因此他们一方面引入流程化的项目投资审核机制和尽职调查、财务建模等大量技术工具，另一方面对投资项目的技术含量要求逐步降低，能快点上市套现更重要。大家纷纷集中于Pre-IPO项目，纳斯达克市场上火一个概念，就赶紧跟进类似的项目。所以分众传媒一上市，一批中国新兴广告渠道商就拿到了廉价的风险投资，然后排队等着在纳斯达克上市。

这些风投基金的资金构成也很有特点，美国市场上退休基金、抚恤金、捐赠基金在风投基金中总的出资比例约占60%。这些出资基金总体而言并不追求高风险、高收益的投资风格，更重视长远、稳定的回报，出资风投基金只是它们诸多资产组合中的一小部分，对行业、回报率以及回收时间的要求也相对较宽。所以只要有较明朗的利润增长空间，那些规模有限的区域性企业现在也能赢得风险投资的青睐。

随着意图振兴本地经济、实现资产保值增值的本土国有创投公司的出现，中国风险投资行业的资金供给量更加充沛，利益实现的意图与方式也越发多元化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种多元化的局面在其他融资渠道也有出现，如银行系统推出了“气球贷”等多种对本利偿还有全新安排的还贷方式，使得企业就一笔借贷可以选择多种还贷现金流组合。

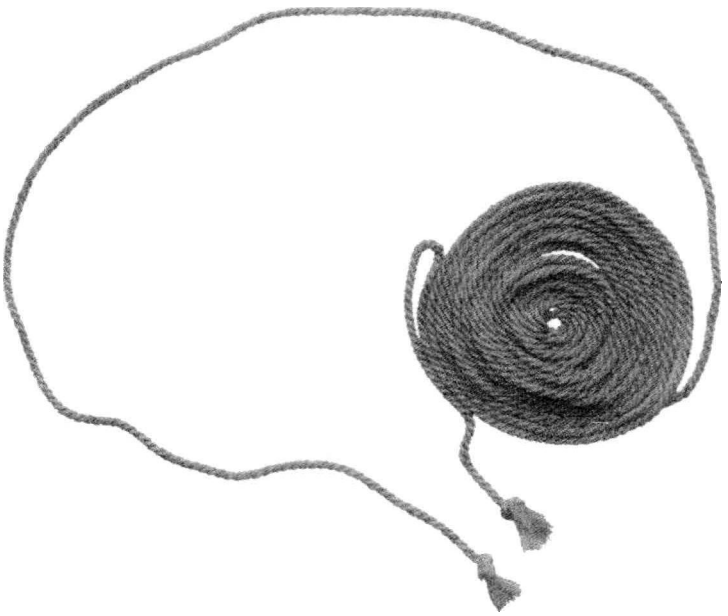
这些情况说明，不同的投资方要求的交易条件、交易回报、交易风险、交易存续时间有着极为丰富的不同，也就是说投资者方面有着各种各样、类型丰富的交易意愿。这能使企业为自己的融资活动保留广阔的交易设计空间，可以根据对今后资金偿付与权利让渡的平衡与设想，选择最合适的融资交易对象，从而为自己的业务发展获取稳定而代价适宜的资金支持。

解决了交易角度下战略分析的两大问题——选择客户需求、选择业务伙伴，我们就可以建构起在一定阶段内有效创造财富的企业“黑盒子”。这个黑盒子向上可以支持企业对使命、愿景和价值观等长远的雄心壮志和宏大意图的追求，为企业的进步、变革、创新甚至自我奉献奠定坚实的基础；向下可以指导具体的执行战术，令以ROE或ROIC等指标来衡量的短期战术动作（如投资、并购、获取、掠夺、退出等）更具合理性和协同性。

战略分析最核心的内容是选择客户需求。即首先，分析判断交易对象是否有足够强劲而持久的支付能力，其交易需求意愿是否强烈而稳定；其次，判断外部环境是否存在不利于交易发生的严重负面因素，或者存在推动交易发生的重要时机，以及企业能否有效规避或利用这些因素的影响；最后，要判断从产出供给到需求被实现之间的中间成本有多大，是否大到阻碍交易的发生，而渠道、技术等方面的改善能否显著节约中间成本，使得交易有利可图甚至创造新的交易机会。

战略分析中另一个重要问题是选择业务伙伴。即建立与供应者的稳定交易关系，进而保障业务发展所需各类生产要素的稳定供给。这首先要看企业需要的生产要素都掌握在哪些交易对象手中，这些交易对象有着什么样的需求。然后企业要思考如何设计相应的交易方式，弥合双方的交易需求，吸引交易对象持续稳定地为企业提供生产要素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第七章

造梦和圆梦

——交易与品牌建设、客户服务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管笨重的越野车在城市水泥森林里移动速度缓慢、费用支出高昂，但都市里的男性白领们往往还是喜欢拥有一辆。因为日常工作生活循规蹈矩、琐碎无聊，只有开上越野车才让他们有种正在征服荒蛮世界的感觉，这种感觉里充满了男性力量，真的很爷们，就像古人可能不用上战场，但一样喜欢骏马和宝剑。这便是源于社会角色的认同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场调查与企业家直觉都不保险：靠什么把握客户的需求

咨询顾问们在刚接触BPR（business process reengineering，业务流程再造）时大多深为赞许，觉得能打破一切瓶瓶罐罐排除一切干扰，坚定地只从业务效率最高、效益最优的角度出发来设计企业的运营体系，这才是真正的科学管理。尤其是BPR高手们经常强调，企业总体经营流程应该形成一个闭环，即流程最后面的终端销售、客户服务应当与最前端的概念设计、产品研发形成衔接，让设计研发工作充分依据第一线人员的感受和详细的市场调查数据来开展，这个观点更是让大家都奉为瑰宝。不过看过《蓝血十杰》后，大家对此可能就会有新的想法了。

《蓝血十杰》说的是第二次世界大战期间十位美国年轻军官的故事。战时他们一直在空军司令部负责后勤调度指挥，在指挥中他们严令各一线

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单位实时上报前线物资耗用和人员使用数据。以这些数据为基础，他们大量运用运筹学方法进行决策，将各类人员与物资有效地分配输送到全球的各个战场上去，卓有成效地将数字化管理模式用于战争。他们负责的空军后勤指挥体系非常精准，在为盟军节余十亿美元耗费的同时，还大大提高了美国空军的轰炸效率。

战后十人一起退役到哈佛学习经营管理，然后毛遂自荐要求福特汽车公司集体聘用他们，要么都留要么都走。这么一群汽车工业的门外汉，有的只是在空军运筹帷幄的经验，却让刚刚接班的公司董事长小福特接受了这个咄咄逼人的要求，并拿到了天价薪水。福特公司原本长期靠弹压工人来维持生产，现在则靠他们引入了全套的数字化管理体系。他们的工作稳定了劳资关系，大幅度地提高了效率、压缩了成本，让福特公司面貌一新，成为美国企业科学管理的标兵，也是战后美国最成功的企业之一。十杰成功地让福特公司在成本与运营管理上只用数据说话，以至于其他美国企业都以福特为标杆设计自己的财务控制体系。因为精通数字化管理体系，十杰之一的罗伯特·麦克纳玛拉当上了福特公司总经理，还在1961年被肯尼迪总统请去担任国防部长。美国指望他能用数字化的科学管理打赢越南战争。

就在这么一群笃信数字化科学管理并因此取得辉煌成功的人中，有一位法兰西斯·利斯却在他一生中最重要的豪赌里对数字不屑一顾。他在担任福特欧洲分公司总经理时赢得了非常辉煌的业务成长，所以小福特把他调回国主持未来主打车型的研发工作，大家都相信他只要这次再成功了，必然顺势接任福特的总经理。这次主持研发时，他对研发人员要参照市场调研数据来确定车型路线的想法嗤之以鼻。他认为一个车型从开始概念设计到真正成型上市销售要大概四年时间，而在这四年中消费者的想法会有多少变化只有天知道，但肯定与四年前大相径庭，所以要是按照当前的市场数据来确定车型路线，那么车子还没有设计出来就已经落伍了。①

① 福特公司的创始人老福特有个故事更加一针见血，有人问他为什么不重视市场调查，他回答道："如果我当初问大家想要什么，他们会说，他们想要一匹跑得更快的马。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这段话犹如平地炸雷，让人深有醍醐灌顶的感觉。回想起来真是如此，买车的确是一笔不小的开支，但其实没有几个人会把规格、价位合乎自己要求的所有车型都列出来，理性地打分比较一番再做决策。大家基本就是选几个自己比较中意的车型拿来对比一下，然后对哪个更有感觉就下单了。总结一下普通人的购车决策模式大抵就是“常识+冲动”。譬如三厢福克斯在国内火爆一时，主要就是因为两点原因。首先是因为这款车在欧洲连续几年都是销售量最好的中型车，大家感觉它的品质肯定不是问题。其次就是它的广告，在它的主打广告中，福克斯的车主无意中撞翻了几桶颜料，然后索性大秀车技，以车轮为画笔用这些颜料在广场上涂抹出一幅抽象派的现代油画，这个广告打动了许多人“拥有私家车就拥有了自由和洒脱”的梦想。[①]福克斯的车主们下决心买这款车时，恐怕都想不起来自己四年前喜欢什么车子，大概所有第一次买车的人也都想不起这个问题的答案。

数字化管理模范生罗伯特·麦克纳玛拉没能指挥美军打赢越战，这场以溃退收尾的战争成了美国此后几十年中最敏感的伤痕。数字化管理的模范公司福特慢慢变成一个财务人员称王称霸的地方，苛刻的成本管理使他们难以打造引领市场的创造性新车型，只是一味减少在产车的制造成本，回到了T型车的老路上，与通用汽车的距离再次被拉大。相信直觉是设计最好指导的法兰西斯·利斯造出了福特历史上最庞大、最奇形怪状的主力车型，这也是福特历史上销售业绩最惨淡的主力车型，利斯因此沦为福特高管中的边缘人，最终离开福特变成一个穷困潦倒的小商人。

蓝血十杰的故事让人默然，如果数据和直觉都无法锁定客户的消费意愿，那么客户数量与支付能力再令人心动又能有多大价值呢？企业到底怎样才能有效把握消费意愿，把战略构想变成真金白银呢？

对此管理学大师们提出了客户价值主张等理念，列

① 令人哑然失笑的是有位在大学里教营销学的老师撰文批评这则广告，认为广告内容空洞，没有突出这款汽车的任何一个功能上的卖点，不知道到底要向消费者表达什么意图。笔者认为这则广告好就好在没有把力道放在产品上，而是直指人心，用力于人们心底的期望，激起梦想的力量，这才是真正把握客户需求的最有力量的营销沟通。福克斯最终的销售业绩应该充分说明了这两种观点孰是孰非。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举了各种案例，说明企业完全可以从顺应、跟踪客户需求变为创造、主导客户需求。也就是说企业有可能在交易对手的支付意愿上反客为主，从提供更快的马变成提供前所未有的汽车，实现不战而屈人之兵。那么反客为主的关键点是什么呢？“虚拟位移”与自我认同是很值得下功夫的两点。

2

梦境的温床：
“虚拟位移”与自我认同

有一句话讲：今天的人们担心自己和别人一样，更担心自己和别人不一样。在一个标榜个性的时代里，人们担心自己不能显出特色而泯然众人，所以需要通过这样那样的标签来证明自己有异于常人的独到之处，同时又不能和别人太不一样，以免过于各色而被边缘化。那么应该在哪些方面选择与别人相同与不同呢？这多半取决于大家在社会归属感上“虚拟位移”与自我认同的需要，这两处都是值得企业下力气打出财富自流井的好地方。

先说“虚拟位移”。今天许多人谈起喝红酒喜欢讲让酒液在舌头上流淌的学问，即如何让舌尖、舌面和舌头两侧的不同味蕾感受酒液滋味的丰富层次，并借此品断红酒的年份与品质。大概二十多年前这套技术也被用在分辨可口可乐和百事可乐的细微差别上，当时这种本事在一些圈子里同样颇能让人肃然起敬。其实对饮用可乐或红酒习以为常时，我们未必会这么精细地去体味这些饮料的滋味，至少不太会对此中的细节如此津津乐道。但是当这些饮料在社会上还是比较罕见、普通人不易有机会消费的时候，显得精于此道就会实现一个小小的“虚拟位移”。人们总是喜欢让自己显得比身边的人略高一筹。

自我认同有两个方面，一个是对某种社会角色的认同感和归属感，一个是更具体些的忠于自身的某些习惯。

英国工人阶级的孩子们据说以循规蹈矩和学业优良为耻，他们喜欢炫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

耀自己的强壮体魄和不拘小节。改革开放前曾有一位英国记者在中国长期生活，他认为中国工人的孩子比英国工人的孩子要有文化得多，中国工人的小孩们会津津有味地看《参考消息》、热衷了解世界形势，英国工人的孩子们关心的只是酒、足球和性。其实这主要是因为两国的孩子在不自觉地模仿各自父辈的社会形象。尽管笨重的越野车在城市水泥森林里移动速度缓慢、费用支出高昂，但都市里的男性白领们往往还是喜欢拥有一辆。因为日常工作生活循规蹈矩、琐碎无聊，只有开上越野车才让他们有种正在征服荒蛮世界的感觉，这种感觉里充满了男性力量，真的很爷们，就像古人可能不用上战场，但一样喜欢骏马和宝剑。这些都是源于社会角色的认同。

说到忠于自身的某些习惯，我们可以看到很多时候人们选择一些固定的品牌和商家。这倒不是他们认为使用这些品牌和商家的产品、服务就能“尽享尊荣”，或者能让自己在身份上、品位上显得卓尔不群。他们只是感觉这些产品、服务与自己的需求基本吻合，无需自己再耗费时间做没有益处的比较、选择。亿万富翁会习惯只在米兰和巴黎指定专人定制套装和皮鞋，干粗笨力气活的棒小伙也可能只吃巷口王家铺子的羊汤就饼。

无论是“虚拟位移”还是自我认同，今天的商业化社会让这些需求很容易通过特定的消费来实现。如何让这种需求能和自己的产品与服务画上等号，这是企业掌控消费者具体需求、推动自身业务发展的最关键所在。到底能做多好就要看企业在品牌建设上、客户服务上有多少本事了。

3

能造梦才主动：

梦境越美妙，客户越忠诚

亚马逊公司的首席执行官及创始人杰夫·贝佐斯说过：“品牌就是指你与客户之间的关系。说到底，起作用的不是你在广告或其他宣传中许诺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了什么，而是他们反馈了什么以及你又如何对此做出反馈。”这种关系的实质就是品牌拥有者能否引导、创造消费者的需求，而非跟在消费者需求变化的后面亦步亦趋。换句话说就是品牌拥有者应能为消费者创造梦想，让消费者感到我想要的就是你提供的这些，但你要不展示我还真不知道自己想要这些。在此基础上，品牌拥有者还须能进一步为消费者圆梦，即消费者一旦拥有了这种产品或享受了这种服务就有美梦成真的愉快感受，而非掉进一个充满无耻谎言的噩梦。

真正成功的品牌都是造梦的高手，它们为客户提供的利益绝不仅仅是便宜、便利、舒适等相对而言比较接近于生理层次的需求，而是涵盖了社会交往、受尊重感乃至自我实现这些对人们的自我评价更为重要的需求层次，越能满足高层次需求的品牌就越容易锁定人们“虚拟位移”与自我认同的需要，得到的回报自然也就越丰厚。

举一个不太恰当的例子。有一位做图书生意的老板，他的路数比较特别，没有把注意力主要放在单种或是单套图书的销售上，他更喜欢和那些刚刚成功的民营企业家交往，然后根据这些人办公室的大小来向他们推荐整柜或是整面墙的购书方案。当然这些推荐中的图书都是他差不多已经备好货的，只要对方一点头很快就能送来上架，甚至各种风格的书架书柜他也都可以提供。他的生意路数就是抓住这些企业家们的人际交往、能力提升和提高自我评价的需求，为其设置一个让他们心满意足的书籍组合。比如为了交际党政领导，就可以放一些马恩列毛和邓小平、江泽民的选集，以及《中国大百科全书》、《辞海》、《辞源》等大部头的工具书，可以让领导们觉得这个企业家注重国家大事、注意提高自身修养，能更快地建立顺畅沟通的气氛。而为了在下属面前树立起企业家们高瞻远瞩、高屋建瓴的指路明灯形象，像《中国统计年鉴》、《哈佛管理表格大全》、迈克尔·波特的“战略三部曲”自然是必不可少的。为满足企业家个人借鉴经验教训的需求，毛泽东批注版《资治通鉴》、《品谋略论三国》这样的图书当然得有。《三十六计》有点不上台面，那就剔除吧，不过要是企业家对军事确有兴趣，一套《武经七书》倒是很能镇场面，再加上一套温斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顿·丘吉尔长达360万字的《第二次世界大战回忆录》，统帅气质就跃然而出了。要是再加一套世界文学名著，这就文武双全了。有这么一面墙的书，任谁坐在这间办公室里都会有点鼎之轻重似可问焉的壮志豪情。所以这位老板的生意一直不错，他的客户是不问书籍码洋的，自然也就不会有什么折扣，不加上三五成的价就已经算是很克己了。

这位老板应当说已经深谙品牌建设之道。可惜的是他没有自己的出版机构，不能按照自己的理解来定制、包装相应的图书组合。所以他虽然懂品牌，但做的事情还是一对一的零售活动，并没有产生出用品牌聚集消费者的效应。

其实出版界并不乏具有品牌效应的产品。譬如商务印书馆的汉译世界学术名著丛书，几乎所有对西方学术有兴趣的人都有一种将这套丛书买齐的冲动，甚至在已经买了别家出版社汉译著作的情况下，如果看到商务印书馆后做了一个译本，人们往往还会再买一本商务印书馆的。虽然绝大数人不可能有充足的时间将这么多大部头学术著作读完，不过能够拥有就足以让人感觉满足了。毕竟坐拥书城的成就感有时并不逊于裂土封茅时的顾盼自雄，就像中国文人常有指挥十万羽林猛士列阵杀敌的英雄梦，不过精心裁布万千文字得一佳句的快意却常常有甚于此。

造梦的价值已毋庸多言了，就造梦的具体战术而言，让人印象突出的有这么三招。

第一招：以力取胜，借自我认同带动虚拟位移

茅台酒近些年来一直不断地涨价，靠涨价奠定了自己的品牌地位。一方面茅台充分利用自己的“国酒”名号为涨价壮势，另一方面也靠涨价使得自己的“国酒”身份更为显贵。这把其他知名白酒逼入一种两难困境：不涨价就会显得自己的品质不及茅台，就会在高级宴请与礼品市场中势微；涨价却又底气不足，面对茅台不停的涨价步伐，自己的品牌影响力总是有些力不从心，涨到一定程度总会令消费者感觉无法接受、价不符实。于是这些名白酒要么实际销售量因虚高的价格而萎缩，要么就只能另起噱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

头，用诸如几十年陈酿、某某洞藏的子品牌来跟进茅台的步伐。不管是什么样的选择，这些名白酒的主品牌终究是被茅台甩开了距离。茅台就这样从十大名酒之首渐渐变成了领军“茅五剑泸”，再变成茅五并列，而近年来五粮液在跟进茅台涨价上也越发勉强了，长年位居全国第三的泸州老窖只能靠“国窖1573”这种新开发的子品牌来跟进茅台。“酒鬼”、“水井坊”等新兴高端白酒虽然策划非常成功，但终究缺乏足够的历史积淀，也难以跟上茅台的涨价步伐，在全国高端白酒市场上逐步落到了第二梯队。至此茅台坐稳了第一高端白酒的位置，在各类宴请上成了确定档次的重要标志。在礼品市场上茅台也在烟酒糖茶等食用类礼品中力压群雄，能在知名度上与它相当的没有它那么高的价格，能与它价格相当的往往只在一个较小的圈子里有知名度，缺乏全面的影响力。于是茅台主要依靠涨价这一招实现了自己独一无二的市场地位。

有人讲意大利花腔女高音的诞生其实也是这个招数的产物。歌剧刚刚兴起的时候演出条件并不好，类似老北京的茶馆，鱼龙混杂，沸反盈天，歌剧演员们为了争夺观众们的注意力不得不极力展示自己驾驭歌声的绝技，于是越唱调越高，最后就有了这听之不似人声的花腔女高音。

这种策略的基础是先把握强势人群的自我认同，再带动跟随者的虚拟位移。茅台为什么越涨价越供不应求？首先是有我国政务宴请消费“国酒”的稳定需求，这一块是不管你价钱多高，我就坚持习惯，反正维持这范儿的费用自有地方可出。这就带动了商务宴请、礼品市场的跟风，即使以前习惯饮用别的名酒，但要跟紧体制内，所以茅台越涨价就越得喝茅台。就像今天不少人追捧歌剧、交响乐，其实也就要贴近歌剧、交响乐的某一类忠实拥趸。

第二招：借花献佛，借送礼需求打通自我认同与虚拟位移

这种手法主要体现在将产品的主攻点从自用市场转到礼品市场，也就是说咬死了买的不用、用的不买的定位。品牌商为购买者造梦的立足点不是购买者对产品会有什么感受，而是收到礼品的人将有何等感受，进而会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对送礼的购买者产生何等印象，即向收礼者用功、从送礼者获利。

这些年一直非常火爆的脑黄金、脑白金系列保健品就是个典型例子。它们的功能其实非常简单，就是改善睡眠、安神补脑之类，平平无奇，与之相近的保健产品其实非常多。但借助长期的广告轰炸，全国人民都基本接受了脑黄金、脑白金是适宜赠送中老年人的合适礼物，能做到这点的，它们恐怕是唯一一个。所以对于那些接受这些礼物的中老年人而言，虽然礼品的实用价值不大，但还是很认可送礼人的心意表达。就像虽然吃不了几块，但我们还是在中秋节里一直互赠成盒的月饼。送礼人和收礼人其实往往需要的只是互相认可心意的感觉。当大家都认同脑黄金能满足这种感觉后，选择脑黄金系列送人又成了送礼者节约时间的合理决策，于是脑黄金的生意就越发火爆了。

现在各个餐馆推出的特色寿宴、婚宴、谢师宴其实也有类似的功用。别出心裁的定价、菜品名称、现场装饰和活动安排，这些让礼节、仪式的寓意能体现得更完满。宴会的主角们感受到了更多的重视，举办者的心意得到了更充分的表达。把握先机的餐馆自然也就生意兴隆了，虽然菜的味道可能并不出众。

脑白金的成功主要在于借广告轰炸形成了社会舆论，把自我认同和虚拟位移的需求都激发了起来。公众普遍认可送脑白金的人就是关心老人的人，不管送脑白金是因为确实在乎让老人睡得甜吃得香，还是因为送这个简单方便，不用多费脑子。

第三招：偷梁换柱，从虚拟位移转换为自我认同

品牌所缔造的梦境也会有自己的寿命，已有的梦境快走到寿命尽头时，品牌拥有者就得随机应变，把新的梦境移植到自己的产品与服务上。

比如直至今天还标志着美国生活方式的可口可乐。它随着二战后美国的海外驻军、各地侨民传遍了世界，虽然对很多人而言初次品尝可口可乐的体验并谈不上多么愉快，但对美国生活方式的向往还是让这种口味奇怪的饮料在世界各地扎下根来。而当美式生活的神秘感和吸引力下降时，它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又为全球的消费者缔造了新的梦境。

冷战时期美国曾流传一个著名的笑话。美国总统接到一个紧急汇报："苏联人已经登上月球并把它完全涂成了红色。"总统沉吟片刻，回答道："没关系，我们派几个人上去涂上可口可乐的标志就好了！"让月球变成一个硕大无比的可口可乐瓶盖，这么绝妙的主意不大可能来自茶余饭后的闲聊，它更应该是诞生于可口可乐公关人员的冥思苦想中。"美国的欢乐时光"、"美国生活方式的世界性标志——可口可乐"、"世界友谊俱乐部——只需5美分"、"俯瞰美国，看我们得到什么"……从这些年度促销语中不难看到，可口可乐为将自己塑造成美国生活方式的代表是如何的不遗余力。从1928年阿姆斯特丹奥运会开始，可口可乐就没有停止过对美国奥运代表队和奥运会的赞助，并在历届奥运会上组织了多次大出风头的营销活动，将自己和美国运动员的骄人战绩、美国强大而富于进取心的国家形象紧紧绑在了一起。

柏林墙倒掉之后，美国主导的全球化席卷世界，美式生活的代表可口可乐也迅速地在许多国家的饮料市场上独占鳌头，可口可乐、健怡可口可乐、芬达、雪碧，可口可乐公司成功地拥有全球前五大饮料品牌中的四个。

美式全球化带来了广泛的社会利益关系调整，那些得益的人往往无须再用可口可乐让自己显得很有美国味，而对那些失利的人而言美国梦也不再那么美妙了，代表美国口味的可口可乐似乎也丧失了不少吸引力。

面对这种品牌影响力下降的局面，可口可乐默默地调整自己的品牌内涵，让它在美国梦之外更时尚化、年轻化和地域化。

2001年1月，可口可乐宣布对中国所有级别国家足球队（包括各年龄段的国少队、国奥队、男女国家队等）给予两年期的全面赞助，这是中国足球历史上，第一次由一家全球企业全面支持各级国家队的建设，使各级国家队有了统一的形象标识。

2001年7月13日晚上，当萨马兰奇念出Beijing时，可口可乐正忙着将庆祝北京申奥成功的一种特制金罐饮料送到北京的各大超市。这种罐型以喜庆的金红两色作为主调，加入了长城、天坛等北京的代表性建筑以及各种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

运动画面。这款限量纪念产品在两日内售罄，很多人专门买来收藏。当然，可口可乐其实也为其他几个可能申奥成功的城市准备了类似的庆祝产品。

2001年10月22日，刚刚胜利结束亚洲区10强赛征程、首次进入世界杯决赛阶段比赛的中国男足回到北京，迎接他们的是狂热的球迷、足协领导的欢迎，还有可口可乐公司准备的庆功宴与300万元奖金。可口可乐又一次在万众瞩目中把自己和胜利者紧紧联系在了一起。这一年，可口可乐还在中国各地举办了数千场学生足球赛，共有近十万名球员参加了比赛，各地媒体进行了大量报道，这使可口可乐在中国的青少年中又挣了不少印象分。

2006年可口可乐请来刘翔担纲他们的春节档主打广告，在幸福中忙碌的父母、热气腾腾的大盘饺子、中国传统的吉祥物——大娃娃阿娇阿福、游子回家过年的大团圆结局，还有涂装着喜庆红色的可口可乐，精心融入这么浓郁的中国气氛后，谁还能想得起可口可乐其实是一个从美国传来的洋玩意呢?

今天，爱喝可口可乐公司产品的中国孩子们并不在意这是不是美国品牌，对他们来说喝可乐就是激情、酷、炫的青葱岁月中理所当然的一部分，与它源自哪里并没有什么关系，这就是可口可乐努力缔造新梦的成功。

可口可乐在中国等海外市场的成功，就是将品牌基础从虚拟位移巧妙转移到自我认同的成功。

能圆梦才成长：
善待员工就是善待客户

在电影《大腕》中李成儒扮演的精神病人有一段著名台词，说做房地产的秘诀就是不求最好，但求最贵！选最好的黄金地段、雇法国设计师、建最高档次的公寓，小区里面一定要有英国管家，戴假发、特绅士那种，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业主一进门，甭管有事没事都得来一句May I help you， Sir？一口地道的英国伦敦腔，倍儿有面子。这段笑谈里也有真谛，英国管家真的很重要。单单靠为客户造出瑰丽的梦境，企业是不能盈利的，只有让客户与品牌亲身接触时梦更甜美，彻底成为品牌的高度忠诚客户，企业才能从造梦中获利。这需要企业拥有出色的客户服务能力，杜绝“不用一辈子后悔，用了后悔一辈子”的尴尬局面。否则空有最豪华的硬件，提供软性服务的却是四六不懂的愣头青，恐怕房子也不会太好卖。

会员制是今天商家号称改进客户服务时最常用的噱头，据说用会员制就能实现所谓有效的品牌定位和区隔。然而现在会员服务的主要手段就是办卡积分，然后根据积分情况给予打折和赠品，但是消费五万元往往就比消费五百元多五个百分点的折扣。号称为会员特制的会刊，大多不过是产品目录和促销信息，基本上没为客户提供什么增值服务。这种手段纯属挂着会员制的羊头卖降价促销的狗肉，并不能让客户感受品牌的魅力与诚意，品牌宣传好不容易造出的梦境很可能一下就被这种拙劣手段戳穿了。这种所谓的客户服务不但不能聚拢多少忠诚客户，反倒常常激起很多顾客讨价还价的兴致。其实让客户体验到超出预想的满意，实现真正增值的客户服务，很多时候并不困难。我们可以看看三个小例子。

用孩子的愉悦体验满足家长的自我认同

金娃果冻是果冻行业的开创者，产品质量也很好，但业绩一直不敌以“亲情无价、欢乐无价”为品牌诉求的喜之郎。[①]为挑战喜之郎的行业霸主地位，金娃果冻在2001年发动了“恐龙攻势”。他们首先用果冻袋中的“恐龙百科趣味问答卡片”让孩子们了解到很多有关恐龙的趣味知识，如哪些恐龙会游水、哪些恐龙嗅觉灵敏行动迅捷、哪些恐龙凶猛善斗。再根据各类恐龙的不同特点，为其赋予不同的角色，如海军中将、间谍兵、敢死队员等，形成一系列“恐龙棋子卡片”。然后在果冻袋子里附上“恐龙兵团争霸

① 金娃果冻的案例主要来自“博锐管理在线”的文章《深度沟通助金娃低成本崛起》，作者翁向东，http://www.boraid.com/darticle3/list.asp?id=48663。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战地图”，并设计了比军旗更富于变化和趣味的争霸规则。这让孩子们在享受美味果冻的同时，还拥有了自己的“恐龙兵团”，随时能和小伙伴们热火朝天地斗智斗勇。

这套举措立足于促进儿童智力发育，满足了家长对孩子成长的关心，让家长觉得自己是善于寓教于乐的优秀父母，做实了呵护儿童健康成长的客户服务理念。这让金娃果冻在2001年用仅为销售额2%的广告费用支出获取了42%的销售增长。

用明星体验满足女士们的“虚拟位移”

同是会员专刊，娇鼎女装的季刊就别有特色。娇鼎季刊里的一些模特比较特别，她们不太像一般的时装模特，气质要成熟很多，更多的是职场而非秀场的味道，身形上也要丰腴些。其实这些模特是娇鼎女装的VIP客户。娇鼎将这些VIP模特的时装体验照打造出一种电影明星专访的感觉，每位模特一个独立单元，从穿着的时装到图页的整体设计都有独特的风格和主题色。“绿玫瑰一般的裙摆飞扬——染色的绿玫瑰”、“露天电影的奇幻拼图——露天电影院现在开放”、“衣如瑜伽的无羁境界——朴素的秋天朴素的瑜伽”、“身披秋日的温暖——秋夜静静古筝悠悠”，唯美的文字烘托更显得VIP模特们超凡脱俗宛若天人。“有魅力，更绽放”，娇鼎用细腻的客户服务实现了自己的品牌宣言。

这种展现极致魅力的机会是每一位女士都无法拒绝的，招募下期女主角的公开邀请必定让每位会员女士更加关注娇鼎、成为娇鼎更忠实的客户。

用心理需求共鸣满足男士的自我认同与“虚拟位移”

男装品牌依文初创时，其创始人就推崇这么一句话：要抓住顾客的心，因为顾客的心才是离钱包最近的地方。对于如何套牢男人心，依文下了不少心思。2003年情人节的早上，依文为每一位VIP客人送上一份精心准备的暧昧礼品：一份甜点、一朵玫瑰，还有一张粉色的卡片——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“永远的情人，依文”。这也许是依文的男性客户平生收到的第一支玫瑰。依文每年为客人专门制作一本精致的“黑皮书”，不谈服装，主要谈情感、谈责任、谈社会现象。书中收集和融汇了中国男人的故事，借此将依文对成功男人的定义表达得淋漓尽致：成功的男人就是尝试了幸福、挫折、荣誉之后，绝不放弃对未来生活追求的人。为落实这种与客户深度互动的理念，依文曾举办过焦波《俺爹俺娘》摄影展、非典过后的《风雨中美丽》图片展、“游子吟”、“风雨中的美丽”、“虚度”和“卡在喉咙里的欲望”等富于感染力的活动，甚至还把VIP顾客的故事搬上了话剧舞台……

据说许多男士在看过《俺爹俺娘》的图片之后突然做出决定：给父亲买一套合体的衣服，取消晚上的应酬回家陪父母好好吃一顿饭。很少投放媒体广告的依文自负地宣称：别的企业是花钱买眼球，依文是花钱触动人的灵魂。

没有财务权的小朋友、挑剔的女士、通常对衣着钝感的男士，其实每一个人群都可以被善解人意的客户服务吸引，成为企业的忠实顾客，从而为企业贡献出磅礴喷涌的财富自流井。只要企业的确为客户的梦想成真而真诚努力，这些就不是问题。

说两句老生常谈：仅靠专职客服人员的工作，企业很难提供良好的客户服务。不论前台后台，只要一个员工的工作影响到客户对企业产品或服务的最终感受，那么他必然会对企业的客户服务效果有直接的影响。比如说做跑车的企业，客户的满意肯定不会来自屡屡上门致歉的服务人员有着迷人的微笑。怎样能让设计人员殚精竭虑地使产品性能不断超出预期，令客户使用起来总有惊喜，这才是跑车业高品质客服的王道所在。

如何让全体员工为企业缔造出的梦境加分？答案很简单：企业做好与员工的交易，自然能让员工和自己站在一起做好和客户之间更大的交易。有了这个基础，企业和员工就能同舟共济，一起从客户的梦想成真中获取丰厚的收益。

美国西南航空公司是美国唯一一家保持常年盈利的主要航空公司，还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是美国航班最准时、行李丢失最少、顾客抱怨最少的航空公司。[①]很多人都在研究他们的经营策略，大多归结为他们成功实施了低成本战略，能够提供“与汽车竞争”的低价航运服务。

有些人想当然地认为美国西南航空既然奉行低成本战略，那么他们肯定把员工收入也尽可能地压到行业水平的下限。其实西南航空员工不但货币工资并不低于行业平均线，而且还享有相当于工资的8%的利润分享，以及养老金计划。西南航空的总裁曾说过：“除了在员工薪资福利以及分红奖励所需的支出外，我们要降低一切成本。这就是我们西南航空的竞争方式，它与那些降低薪金削减福利的企业截然不同。”

西南航空非常重视照顾员工的利益，无论是在经济衰退的年份，还是在公司遇到困难之时，西南航空都尽量做到不裁员。即便在9·11事件后，西南航空一度每天亏损三四百万美元，但该公司仍然坚持不裁减员工。不裁员的决定感动了公司员工，他们更加努力地工作，提出了许多降低成本的建议，与公司患难与共。为帮助公司渡过难关，有的员工将自己的红利甚至部分工资捐给公司，还有的员工把自己的退税支票转给了公司。

西南航空的总裁们会在周末的凌晨和地勤人员一起清洁飞机。高层的亲力亲为让西南航空保持扁平的组织架构，最大限度地排除了官僚主义。员工随时掌握任何和旅客以及竞争形势有关的信息，而且员工们知道他们几乎随时可以拿起电话和公司的副总裁们直接沟通。

这些努力让员工认为自己受到应有的人性关怀和尊重，他们的回报是真心地关切公司的利益，为乘客加倍提供热诚周到的服务。 西南航空高管很喜欢说这么一句话：如果公司希望员工以关怀的态度对待同事和顾客，那么公司应该首先如此对待他们。

飞机停在地上是挣不了钱的，让飞机尽快飞到天上才有钱赚，这是航空业的常识。但只有西南航空的飞行员会帮助乘务员为旅客搬运行李，西南航空的员工也从不介意做些“分外之事”来帮助其他岗位上的同事。由于工作人员的团队精神和努力配合，西南航

① 本部分关于美国西南航空公司的信息主要来自乔蒂·郝福·吉特尔的《西南航空案例——利用关系的力量实现优异业绩》，中国财政经济出版社，2004年7月出版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

空的飞机从降落到起飞，平均需要15~20分钟。整个过程包括上落乘客与货物、补充燃料和食物、安全检查等， 而其他航空公司大约需要两三倍的时间才能完成同样的工作。西南航空每名员工平均服务旅客的数量是任何其他航空公司的两倍以上，这才是西南航空低成本战略在人力资源上的成功体现。

相信关心员工即关心乘客的西南航空，赢得了大批忠诚的旅客和丰厚的收益。一位公司总裁说：“我要求我所有的员工尽可能乘坐西南航空公司的航班，我们不需要什么花哨的玩意，只要服务优良、价格优惠、到达准点就可以了。”

照顾好员工的西南航空究竟得到了什么回报？这句话就是答案。

关于如何做好企业与员工的交易，我们会在后面的章节里做更深入的探讨。这里我们再多说一句：一个企业不可能脱离社会环境和文化传统来推进品牌建设。

日本制造曾是低廉低劣的代名词。“一亿总中流”的“枣核”状日本社会有着雄厚的消费能力，这使他们的家电与汽车得到了国内市场的有力支持，所以这些产品的品质才能持续改进提高，直至最后造就了世界知名的优质产品品牌。如果丰田、本田、索尼、松下的创始人生活在同时代的南美国家，可以设想在那种贫富分化极其严重的社会里，他们不可能获得足够的耐用消费品市场空间，也没机会缔造什么伟大的品牌，恐怕只有从事咖啡豆、铜矿石出口才能成为富翁。

不过并不是所有的日本制造都能成为知名品牌，俞天任先生在博文《东边的太阳就要落山了？》中指出滑雪鞋就是一例。日本厂家从法国买来最高端的滑雪鞋，拆开后一个零件一个零件地测量、研究，并加以改进，做出更适合日本人身形的产品，而且还开发出了专门的合金铝材料和耐低温塑料。但日本人崇信只有法国、意大利的滑雪鞋才是正宗、才是名牌。日本厂家也没有动过和和法国名牌滑雪鞋较个高低的念头，只是满足于模仿欧洲市场上最新款式的滑雪鞋，然后根据日本人的脚形做些尺寸修正就生产上市了。于是只要欧洲市场有什么新款式出来了，没多久日本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产的很相像的东西也就上市了。日本人把这种产品叫做“海贼版”，我们中国人现在的叫法就是“山寨版”。能否变“制造”为“创造”，变“山寨”为“庙堂”，这还要看我们有多少文化自信心。

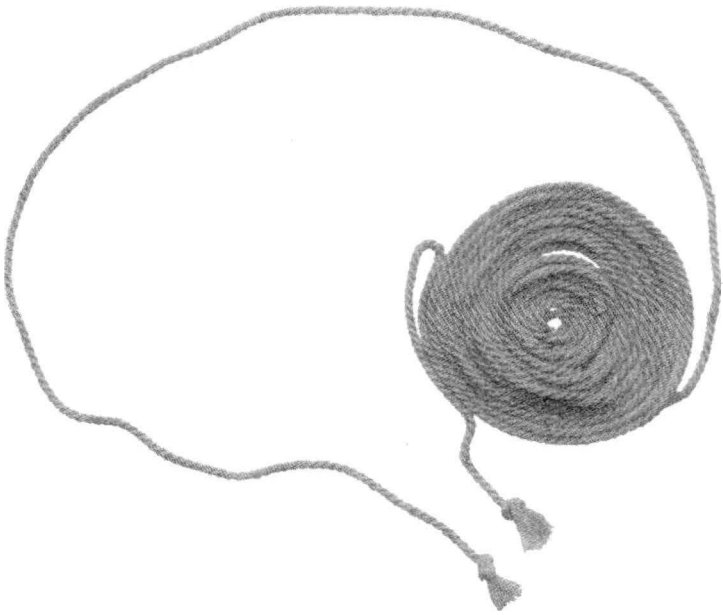
企业单靠数据和直觉都无法把握长时段里的客户需求，将客户“虚拟位移”与自我认同的心理需要和自己的产品与服务画上等号，这是企业掌控消费者具体需求、推动自身业务发展的关键所在。要达成这种效果需要注意两方面的问题。

第一，开展品牌建设，用造梦锁定需求。品牌为客户提供的利益绝不仅仅是便宜、便利、舒适等人们相对而言比较接近于生理层次的需求，而是涵盖了社会交往、受尊重感乃至自我实现等更高层次的需求。越能满足高层次需求的品牌就越容易锁定人们“虚拟位移”与自我认同的需要，得到的回报自然也就越丰厚。造梦的具体战术中有三类比较有代表性：第一，以力取胜，借自我认同带动虚拟位移；第二，借花献佛，借送礼需求打通自我认同与虚拟位移；第三，偷梁换柱，从虚拟位移转换为自我认同。

第二，关注客户服务，用感受锁定收益。单单靠为客户造出瑰丽的梦境，企业是不能盈利的。只有让客户与品牌亲身接触时感到圆梦更甜美，成为品牌的高度忠诚客户，企业才能从造梦中获利。这需要企业拥有出色的客户服务能力，还要真把为客户实现增值放在心上，让客户切实体验到令他们心动的“虚拟位移”与自我认同。良好的客户服务能力绝不是仅靠有限几个专职客服人员就能提供的，它只能来自全体员工的共同努力。企业只有照顾好员工才能照顾好客户，因为员工是连接企业与客户的第三交易主体，所以企业必须做好与员工的交易。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八章

宰相的座位、蒙古的分裂和骑兵的自杀攻击

——交易与组织发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有些民企期望用画饼和洗脑来解决这个问题，颇有把企业当宗教办、把企业家当心灵导师和精神领袖扮的气势。不过员工很难成为企业家的教徒，如果为他们描绘的个人美好前景总是不能兑现，那么员工们就会选择退出、消极怠工、专心经营小山头等对抗手段。无论是通过精神还是肉体上的阉割，都不可能将组织成员变成驯服工具。组织如果不能妥善处理这些需求与思考，要么会随时面临难以预料的逆转巨变，要么因为力量不足，只能无奈地看着目标像远方的地平线一样永远无法到达。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾有一本苏联连环画，让人受教颇深，数十年不忘。书里讲一群苏联孩子在黑海边放出一个锁在瓶中的魔神，他两千年前被所罗门王封住投入地中海。这位魔神再获自由后跟着孩子们学科学爱科学，连性格都变好了。后来他研究明白了洋流规律，在一处更遥远的海边救出了自己的哥哥——另一位被所罗门王投入地中海的瓶中魔神。晚解脱的大魔神不好科学盲目自大，非要成为一个独立天体，还要有自己的卫星。小魔神弟弟劝不过来，只好变出几个闪光小球为哥哥做卫星。大魔神很不满意，认为这些小球配不上自己，便给自己变出一个如土星大小的卫星。但是由于彼此的质量相差太过悬殊，大魔神只能绕着这个大卫星转，结果成了自己卫星的卫星。

记得有学者说过，人类的异化往往源于被自己创造出的事物奴役。我们往往自信满满地认为一定能驾驭自己创制出来的事物，但这些事物却有着它们自己的发展逻辑，结果我们常常会无可奈何地被这些逻辑拖着走。为组织目标服务的机制、架构有时会反制组织的走向，使得组织离自己的目标越去越远。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国历史上自春秋时代设立宰相（或者丞相、相国，即第一行政官员）职位以来，君主们在议政时一直为宰相们设了座位以示尊重，同时宰相们享有各级官员中的最高品级。后来据说宋太祖赵匡胤想削弱宰相的权位，于是一次议事时借口看不清文件让宰相上前讲解，等宰相讲解完回头一看，座位已经被撤去，从此只好站着了。等到清朝时，实际担任宰相职责的军机处首席大臣连站都不行了，只能在皇帝面前跪着议事。而此时这些第一重臣的品级也被降低到二品，在任者多是靠兼任被虚崇的大学士职位才能保证权位对应。

许多历史学家经常借此说明中国历史上皇权在不断压制相权、强化专制，他们认为皇权与相权的斗争是中国政治史上很重要的一个主题。但也有另一些历史学家对此不以为然，他们指出大多数时候皇帝完全拥有对宰相的任免权，相权可以说是完全依赖于皇权的，怎么可能独立于皇权之外来和皇权争夺政治地位呢？他们指出从字源看“宰相”实际最初指的是两类事务，从中就可以看到相权其实就是皇权的辅助，不能把皇权与相权之争看得太重。①

但宰相作为一人之下万人之上的最高文官，常常拥有对皇帝诏书的副署权，也就是说宰相拒不签名的皇帝决断不能被下发执行。宰相甚至可以封驳不满意的皇帝诏书，即原封不动地退回给皇帝，等于告

① “宰”是古代祭祀中的核心工作，即献祭牲畜的准备、宰杀、烹制和上祀，最后为天地神鬼祖先敬上太牢（即使用猪、牛、羊三牲的最高等级祭礼）、少牢（即只使用三牲之一的次一等祭礼）等牺牲。其实“宰”的重头戏，是在完成进献工作之后如何合情合理地将这些祭肉分给参加祭祀的人们。打杂仆役或看热闹的闲杂人等是没有资格分祭肉的，有资格分得祭肉的多是些很在乎纲常伦理的体面人，需要主持者善做权衡处置才能把祭肉分好。做好这项工作的难度很大，真做好也能为分配者赢得极大的赞誉。孔夫子年轻时就因能很妥当地处理好这项任务而广受赞誉。西汉初年的名臣陈平也在少年时因同样的本领而闻名乡里，面对称赞他的父老，陈平说：“嗟乎，使平得宰天下，亦如是肉矣！”（假使让我陈平主宰天下，也会像分祭肉一样精彩。）

“相”就是帮助，如相夫教子、天佑地相等，在有相国这个职位之前，春秋时代的士大夫们就有家相帮他们处理庶务，如帮孟尝君实现狡兔三窟的冯谖。家相的作用与后来的管家相近，但与家主的关系更密切，地位也更平等。他们本身也是士大夫，讲究的是：彼以国士待我，我以国士报之。

由“宰”“相”两字的来由可见，宰相的最初定位是为君主们提供私人辅助的重要角色，而非代表官僚体系权力与君主抗衡的巨头。用今天西方政治体制来比喻，设立宰相时的角色并非是要制衡实权总统的政府总理，而是总统最重要的亲密助手——总统办公厅主任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诉皇帝：你的意见不对，我无法执行，等你拿出个合理的意见再来找我。于是明朝几次出现内阁首辅带着满朝官员和皇帝打口水仗，追皇考、封皇后、立皇储，只要文官们觉得皇帝意见不妥就能闹得整个庙堂沸反盈天，有时一争就是几十年，最后皇帝也只能无可奈何地让步了。

为什么从属于皇权的相权能让皇帝本人这样备受折磨呢？宰相的地位、品级为什么会有这么大的改变呢？这些问题的答案就蕴藏在中国国家机器的治理需要中，其中的关键是国家机器主要任务以及管理人员需求这两方面的演变。

我们前面说到企业最终要从外部获取企业家才能，并要辅以一定措施方能让这些才能所有者稳定下来，为企业所用，而非反制企业或分裂企业。其实企业的情况就是国家情况的缩小版，也是在组织目标和人员需求的互动中寻求平衡与效率。我们看看中国古代国家机器的历史，会对这个问题有更深入的认识，也能为今天的中国企业提供些有益的启示。

组织的宿命：
谋事在我，成事在人，成功终须借助他人

中国有信史可考的早期历史都处于家国天下的宗族政治体制下，统治权主要掌握在少数宗族手中，尤其主要由宗族中的少数世袭贵族主持政务。殷商代夏、姬周代商，其实就是以殷人、周人为核心的宗族联盟取得中原的宗主权。

西周安定天下的策略就是不断分封自己的王族勋贵，令其各领一块封地占据天下要津，让这些人各自带一批周人到封地去开枝散叶经营起来。同时周王庭保留了一些殷商时代就有的封国，作为臣属。留在王庭中枢的重臣则是由统治者家族中至亲至贵者担任，这些重臣职位往往是世袭的。如在西周成王当政早期是由两位王叔周公、召公担任主政大臣，他们的后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代世袭周公、召公的封号，并一直在朝政中发挥重要作用。约300年后厉王被国人暴动赶出丰镐，正是两位后世的周公、召公主持了“共和”年间的国政。

这样的政治体制是与当时人口稀少、土地广袤、生产力落后的现实情况密不可分的。人少地多让人们无须久居一地。当时生产力落后，人们不擅长休耕、轮耕、肥田等保持地力的手段，往往种两年庄稼后一个地方的地力就衰竭了，所以人们也没办法久居一地。因此人们经常迁徙，反正有的是荒地，一个地方不行了，换个地方接着开荒就是。遇到自然灾害更是如此，人们没有必要固守某块土地抗灾救灾，换个地方另开张是更简单方便的选择。生产力低下、人民流动频繁，这使得王庭无法征集足够的财税收入来供养一支专门的行政官员队伍，也没有必要供养这支队伍，因为没有那么多事务需要管，人民通过趋利避害的迁徙就避免了大部分后世朝代须高度组织方能完成的治洪、赈灾等复杂事务。

这样的环境使得对王庭而言，治宗族即治天下，因为只有掌握了自己的族人才能掌握定居在族人城市里的 “国人”。虽然那时的城市在今天看来也就是个大土围子，国人大多要每天出城务农，但定居在城里就可以被纳入王权统治，承担起封建义务，也就是所谓的服了“王化”。对于那些散居乡野的 “野人”们，王权鞭长莫及，只能看着他们不纳粮不当兵，馋了还敢把国君的马偷来烤着吃。

薄弱的国家赋税基础和简单的国家公务，导致王室与国家的财政不分。西周王廷的收入主要就是王畿地区的实物地租和各下属封国的进贡，换句话说王庭的收入实际上类似于一个大地主兼大族长的收入。王庭的主要政务是“惟祀与戎”，也就是祭祀与征伐，这两者都主要是依靠王畿与各封国的周人子弟来完成。所以主政大臣帮周王管理的主要事务的宗族性质很重，今天意义上的一般公共行政事务并不多，自然主政大臣的职位由宗族里有地位有威望的人士（即与周王至亲的显贵）来担任比较合适。

等到东周时期，随着使用铁质农具等农业技术进步，人口有了迅速的增长。因此人们靠迁徙解决吃饭问题的余地减小了，大家需要固定的土地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来维持生计，“野人”也得变成“国人”。新增人口的土地需求使井田制土地制度逐步瓦解，也使君主和士大夫们得以竞相想方设法加强对民众的统治，获取更多财富与资源。这种竞赛导致贵族们的权势变化，引发原有封建等级随之崩塌，于是田氏代齐、三家分晋等动摇周礼体制的事件将中华带入一个诸侯混战的时代。

天下板荡。为了生存，为了控制更多的人口与土地，各诸侯国必须提高国家机器的政治动员能力。诸雄间战争规模与持续时间的不断膨胀，既是政治动员能力提高的动力，也是提高的结果，在此过程中不能支持动辄几十万人会战的诸侯国大多被吞灭了，只留下战国七雄和衰微到无人理会的周王廷和卫国等小不点。

提高政治动员能力的关键是创立治理地方的专门官吏集团，以利于为国家提供成丁与赋税。由于各国内部原有的士大夫不够用或难以信任，所以从异国赶来求功业的客卿们成了重要的补充，各诸侯国的管理人员来源也就超出了原来宗族关系所确定的范围。不过那时的客卿除了少数已经极有名气的外，大多数还是要通过亲贵们的推荐才能从各国国君手中谋得一官半职。总的来说他们还是处于国家机器中比较外围的位置，核心决策层往往还是由国君亲族和世袭勋贵占据，尤其军队主帅的职位更是极少委于客卿。所以虽然这时国家政务管理任务繁重了很多，但各国家的核心管理人员仍然主要来自亲贵阶层。尽管客卿中有苏秦这样披挂六国相印的政治明星，但六国也都设立了主持政务的其他实权相国，这些相国多是各国的公子，也就是国君的叔伯、兄弟、子侄等最亲近的血亲显贵。

最重要的例外就是秦国，商鞅变法后秦国大力推行军功授爵制度和郡县制，除了独树一帜地持续将相国实权授予张仪、范雎、李斯等多位客卿外，它还是政治权力向平民开放程度最高的诸侯国，从民间的耕战能手中提拔了大量官吏。秦虽在人口数量上远不及齐、楚，但充沛的多元人员供给造就了干练而强大的官吏集团，这使秦国最终横扫六合、实现了大一统。

西汉粗定天下后，规定非封侯者不能为相，同时又规定非有军功者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能封侯。这就把担任百官之首的权利圈定在军功贵族里，而当时的军功贵族其实就三类——宗室、勋贵、外戚。[①]宗室是开国皇帝刘邦的直系血亲，勋贵多是刘邦还未出人头地时就结识的至交好友，外戚自然就是鸿门宴上闯帐的连襟樊哙，以及在刘邦身后追随的吕氏兄弟。这是一个围绕着刘邦展开的熟人圈子，他们掌握着中央政权，那些未能进入这个圈子的元戎巨勋们大多被边缘化，甚至身死族灭，如韩信、彭冲、英布等。

西汉大体继承了秦的政治制度，不管是早期崇尚黄老无为之治，还是后来推行独尊儒术，汉家骨子里的治国思想是杂王霸之道而治之。这仍须以法家主导的行政体系为实施基础，所以汉朝也和秦一样需要大量官吏，刘邦留下的小圈子不仅不能满足地方政府的用人需要，就连中央政府也是如此。[②]

到汉武帝时，西汉国家既要全面击倒北方的对手匈奴，又要在南方百越地区和西南夷地区开边，内部还要完成强化中央、削弱藩国的任务。国家意图完成的治理工作量空前庞大，所需赋税已非此前的治理体系所能支持，官吏数量也远不敷使用。所以汉武帝一方面向民间大量卖官鬻爵以缓解对赋税的强烈需求，为大量平民进入官场打开了大门；另一方面任命了以桑弘羊（桑出身富商家庭，13岁时家里为他捐官当上了武帝身边的侍中，也是卖官政策的受益者）为代表的一批精于财税的人员担任官吏推行盐铁专卖，实施后世称为国家重商主义的经济政策，开创了中国政治治理的一个新时代。

这些新官吏没有世袭背景，与皇帝本人关系并不密切，不属于社会原有上层结构。当官不是他们与生俱来的职责，而是他们

① 从汉代起，外戚成为政局里一支重要的新兴力量，以往东周列国各国君的外戚也多是其他诸侯国的国君，要不就是国内已有的勋贵，不可能形成新的国内政治势力。而从汉武帝开始，卫青、霍去病、李广利这些平民出身的外戚成为领军大将得以封侯，进而跻身军功贵族的行列。但男人的才能并不总是和自己姐妹的美貌成正比。汉武帝为让李广利封侯，令平庸的他率军征伐匈奴，最后七万大军被他带入绝境，全军覆没，李广利本人叛国投敌，却被匈奴杀掉祭神。东汉更是出了些跋扈将军梁冀、无脑将军何进之类让国家陷入混乱的外戚。就总体而言，外戚并不是理想的官员来源。

② 历史证明小圈子出身的人未必都可靠，宗室有汉景帝时的七国之乱和引发西晋崩溃的八王之乱，还有从侄子手里夺走皇位的朱棣；勋贵里不乏一有机会就想自立为帝的袁术、王敦、桓玄；外戚里更是有篡位自立的王莽和杨坚。从民间吸纳精英进入统治阶层，这是希望长治久安的皇朝不可逃避的宿命。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改变自身社会地位的重要手段，担任官吏对他们而言是一份工作，而非一种永久性的身份。这使得他们和皇权之间缺乏西周君臣间那种同宗同族的密切感觉，他们有着自己独立的利益。为隗嚣带信到洛阳时，马援对刘秀说："当今之世，非独君择臣也，臣亦择君矣。"曹操欲提兵八十万会猎于吴时，鲁肃对孙权讲：肃可迎操，将军不可也。明末时，诸多臣子可以满口华夷之辨，逼崇祯帝杀死负责与后金秘密议和的兵部尚书陈新甲，也可以转身就跪迎李自成、多尔衮。官吏集团有着巨大的独立利益，他们与皇家的关系并不是拴在同一条绳上的蚂蚱。

绝对皇权存在的基础是严密控制国家最重要的资源——土地与人民，所以历朝粗定天下之后，最重要的工作就是丈量天下田地数量与地力，统计全国户数与成丁数。皇权需要以此调整土地分配并长期维持下去，使人民拥有的生存资源与对皇权国家承担的赋税劳役有所匹配，不至于离谱到激起新的民变。一个皇朝做不到这一点就不可能长治久安。而要在广大疆域里实现这样的政治目标，就必须拥有大量官吏来实施深入的管理。

此外权揽得多自然事也就管得多，随着疆域与人口的增加，需要皇权国家机器处理的行政事务日趋庞杂。皇帝们不可能单靠一己之力执掌江山，越来越需要依靠文官体系来施政。文官体系的权力随之越来越强大，人数也越来越多，和皇帝身边的宫廷圈子间的差异也越来越明显。皇帝本人面对文官体系也渐渐有种陷入包围、不得为快意事的感受。

皇权政治派生出的官吏集团虽然不像魔神的卫星那样完全反制自己的缔造者，但其既不可或缺又有着独立利益的特性自然会让皇帝们心生警惕，想尽办法控制。办法之一就是削弱相权，或者干脆废除宰相设置，把以往宰相的高位和实权分开，分别授予殿阁大学士这样的荣誉职位和内阁学士这样的皇帝秘书班子，以此避免文官体系自立山头尾大不掉。因此才会有了关于宰相座位的故事，虽然宰相有没有座位并不能改变皇权对文官体系的依赖。

除了削弱相权，皇权还采取了多种办法来控制有独立利益的官僚集团。譬如在科举取士中设置最后的殿试，使得进士们都成为名义上的天子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

门生，与皇室多了一层关系。皇帝们还喜欢让自己少年时的老师出掌相权，多一份信任，也能在皇帝与文官集团摩擦时多些助力和余地。此外皇帝们还往往以内廷干涉外朝，使用那些服侍自己在深宫里长大的太监、侍卫制衡文官体系。所以我们能看到历史上大量掌管奏章、主持特务机关、指挥军队、为帝王本人在地方上开矿或征税敛财的太监，还能看到文官们对太监把手伸出内廷的深恶痛绝。

太监们没有家庭和后代，似乎完全依附于皇权生存，没有自己的独立利益，这一点很让皇帝们欣赏。五代十国时的南汉后主刘鋹甚至把有才能的臣子和新科进士都阉割了，他认为只有这样这些人才会无牵无挂地全心为他效忠。看来刘鋹不知道秦二世被赵高玩弄于股掌之上的命运，更不清楚盛唐自肃宗之后一百二十余年间太监们没事就搞一把逼宫弑帝的历史，尽管这段历史的终结离他的时代不过四十多年。当北宋名将潘美（就是《杨家将》里的那个大反派潘仁美）兵临国门时，满朝阉人的南汉政权一触即溃土崩瓦解。刘鋹选了十几艘船，满载金银财宝及嫔妃，准备逃亡入海。还没等他出发，宦官与卫兵们就盗取船舶逃走，刘鋹只好投降，当了北宋的恩赦侯。

中国民营企业有两种很有代表性的类型。一种是几个兄弟朋友凑成个小圈子起家，一边干一边学。业务扩大些需要进人了，就主要靠小圈子里的人介绍，亲戚带亲戚，朋友叫朋友，轻易不放心从外面公开招人，觉得管理没有人情关系的外人有说不清道不明的风险。另一种就是一个人说了算，不管业务成长到什么程度，企业高层就老板一个人，其他人最多就是中层负责人。发展到极致时，老板自己直接管理联系的下级和客户恨不能有上百人。

这些公司往往都不太喜欢用成文的形式来实施管理和沉淀经验，有点心得体会都是口传心授没什么定数，很喜欢讲假传一本书真传一句话的噱头。公司的账务公私不分，老板不给自己发工资，花钱就从公司账上支，买个房买个车也说不清是个人资产还是公司资产，反正都是一本账上进出。这些情况有其合理之处，毕竟发展初期的民企无论外部业务关系还是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内部工作关系都比较简单，没有太大必要把精力用在整章建制上，使用界线清晰、严密制衡的管理体系对它们而言成本太高，多了很多不增值的束缚。

此时的民企和西周王庭很有几分相似：掌握的资源和开展的管理活动都不多；管理人员多出身于一个小集团；组织首脑人物的私人事务与组织本身的各类活动没有明确的界限。不过业务做大了，这些公司的问题也就来了，在需要设置分支机构或进行精细化管理的时候往往容易感到力不从心，遇到人才瓶颈、缺乏训练有素的管理干部是个很重要的原因。这就是组织需要完成的任务和所依靠的管理人员不匹配的问题。于是如何从外部引人、整合管理干部就成了企业自我超越的一道躲不开的门槛，就像皇权国家机器的发展必然要解决如何从民间精英吸纳文官体系成员一样。

有些民企期望用画饼和洗脑来解决这个问题，不停地为新员工描绘公司的伟大蓝图和员工个人的美好前景，并不停地向员工灌输各种口号、箴言、准则、信条之类的东西，颇有把企业当宗教办、把企业家当心灵导师和精神领袖扮的气势。不过员工很难成为企业家的教徒，不会认为无论幸福苦难都是企业的恩赐，更不会满怀感激地无条件接受，如果为他们描绘的个人美好前景总是不能兑现，那么员工们就会选择退出、消极怠工、专心经营小山头等对抗手段。

无论是通过精神还是肉体上的阉割，都不可能将组织成员变成驯服工具。成员们总是会有自己的需求与思考，组织如果不能妥善处理这些需求与思考，要么会随时面临难以预料的逆转巨变，像大魔神一样被自己的创建反制的风险。要么因为力量不足，只能无奈地看着目标像远方的地平线一样永远无法到达。

组织必须在内部给予成员明确的交易安排，适当保障成员们的需求，让他们为组织的付出得到合理的收益，才能让组织成员真正融入组织，形成合力。同时组织还须规范成员在组织内的行为，明确界定出组织内哪些领域不能使用交易思维，消除不必要的不确定性，以维护组织的秩序，坚定组织的方向。只有做好了这两点，组织才能发挥出协同效应，让组织的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总体创造大于组织内个人创造之和。这样组织才能最终实现自己的目标。下面我们就具体说说这两点。

2

组织的对策：

树立组织规范、完善信息运转、建立奖惩管控

适用交易的领域与不适用交易的领域是组织内相互依托、支撑的两个部分，如果只强化其中一个部分就会阴阳失调，让组织偏离方向，离目标越去越远。将两类领域界定清晰，并确立、坚持两类领域各自最佳运行准则，这是建立组织规范与秩序的核心。[①]

在适用交易的领域里，要提高与组织成员的交易成效，组织须做好两方面工作。一是建立高效的信息运转体系，让交易过程简化、固化、清晰化，提高交易效率。二是树立公平有力的奖惩标准，提高组织成员对交易结果的可预期性，鼓励交易意愿，借此增加组织最终获取的交易成果。因此，建立组织规范与秩序、建设信息运转体系、建设奖惩管控能力，是有效整合组织成员、增加组织合力、推动组织目标实现的三项关键工作。

建立组织规范与秩序

明朝嘉靖年间出过一桩很有名的历史事件：大礼仪案。嘉靖皇帝本是藩王长子，跟皇位没什么关系。但是正德皇帝猝死，没有儿子，于是大臣们把嘉靖帝过继给明孝宗弘治帝当儿子，也就是说嘉靖帝以正德皇帝的弟弟的身份继承了皇位。登上皇位后，嘉靖帝

① 《淮南子》上记载了一段姜太公与周公的对话。当时姜太公被分封到齐国，周公被分封到鲁国，两人探讨了一下如何治理国家。太公问周公：何以治鲁？周公说：尊尊贵贵。太公说：鲁从此弱矣。周公问太公：何以治齐？太公说：举贤而尚功。周公说：后世必有劫杀之君。在对话之后《淮南子》有段记载：其后，齐日以大，至于霸，二十四世而田氏代之；鲁日以削，至三十二世而亡。不用交易激励，以出身定权位？还是只用交易激励，以权位酬功劳？只强调一方面都会有躲不开的弊病。只有做好两者的平衡，组织才有可能长治久安。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要为自己的藩王生父上尊号。大臣们主张按过继关系算，尊为皇叔即可，应把弘治帝尊为皇考，即皇父。但嘉靖帝要尊生父为皇考，尊弘治帝为皇伯父。大臣们死活不干，曾有二百多朝臣跪在紫禁城左顺门前力争，勃然大怒的嘉靖帝将134人下狱，当场廷杖打死16人，这就是大礼仪案。不过大臣们反对嘉靖帝尊生父的主流意见并未改变。

这件事被当时的西洋传教士视为奇谈，感觉中国人简直不可理喻。今天很多中国人读到这段历史也有同感，不就是皇帝想认生父而非关系疏远的伯父做父亲嘛，这不是人之常情嘛，怎么那些朝臣就这么多事呢？

其实大臣们是要维护明朝的皇权继承规则。中国人根据长期历史经验总结出一套皇权继承制度：传子不传弟、传嫡不传庶、传长不传贤，总的来说就是明确父终嫡长子及的唯血统论原则。这套原则首先避免了兄终弟及制度的常见难题，那就是最小的弟弟死后是大哥的儿子继位还是小弟弟的儿子继位？按道理应是大哥的儿子，那是下一辈兄终弟及的开始，但实际情况往往是小弟弟谋私让自己的儿子继位，春秋时期很多诸侯国的内乱就由此开始。传嫡不传庶、传长不传贤的原则排除了帝王的个人好恶、嫔妃的枕边风、皇子的政局经营等因素对皇权传递顺序的干扰。这套继承制度用血统出身将皇位继承权锁定在极少的几个人选上，并明确决定了皇位的继承顺序，最大限度减少了皇位传承的不确定性。齐桓公葵丘会盟诸侯时约定了六条盟约，其中三条说的是各国不要废黜太子、不要以妾为妻、不要让妇人参与政事，等于用一半篇幅来确立王位继承的原则，尽可能减少各种不确定性。由此可见，我们中国人很早就认识到最高政治权力的传承必须规则明确不变，这是对多场内乱的血泪总结。

皇位传递的明确性对皇权国家的稳定至关重要，在这件事上含混暧昧必将埋下内乱的祸根。如果在这件事上能够做交易，传位结果会因交易而随时改变，那上上下下就都会无心施政治理而忙于投机站队，这样的政局不可能造就长治久安，皇朝垂之久远便只能是个梦想了。嘉靖帝追尊生父当然可以理解，但这就意味着他的生父在孝宗弘治皇帝有子的情况下，以弘治帝弟弟的身份也能得到皇位。尽管这只是为死人争名头，但却在明朝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

皇权继承规则上打开一个兄终弟及的口子。此时明朝已经有过靖难之役、宁王之乱两次挑战皇权继承规则的血腥内乱。此外，为了避免女主干政，大臣们希望立一位成人君主，所以选择了嘉靖帝，这也部分损害了传子不传弟的原则，否则他们应该为正德皇帝找一位继子来当皇帝。在这种情况下，继续动摇明朝的皇权继承规则，会埋下什么祸根？恐怕谁也不能打包票说：不会有什么问题。对明朝长治久安的忧患意识，这才是大臣们拼命与皇帝相争的根本原因。

大臣们为什么能为老朱家的江山传承豁上自己的性命？这要归功于朱明皇朝在适用交易的领域里做得很出色。“学成文武艺，货与帝王家”，用三纲五常、程朱理学考出来的官员们大多还是在意食君之禄忠君之事的，国史立传与后人尊崇的激励更让他们在乎老朱家能不能坐稳江山。于是随便翻翻《明史》，我们就能看到铁铉、杨涟、左光斗、史可法等无数忠臣不惜为国家舍生取义，三百余年后仍令人景仰不已。以功名换忠诚，这就是朱明皇朝的成功交易。

耶律阿保机、成吉思汗在自己军功辉煌、自立为君主的时候分别推行了斡鲁朵制度、怯薛制度。此前他们的民族习惯是各部族头领带领部属自行其是，而这些新制度则帮助他们把各部族上层分子编入自己的亲卫军，而将普通部民编入行政、生产、军事三统一的新体制中实施直接统治。新制度使他们能够跳过那些头领直接和普通将士进行交易，也就是用战利酬劳换取将士的尽忠王事，这令他们建立起对整个民族的政治控制。出身下层的英勇善战者因此有了更多出人头地的机会，他们的军队也就更具战斗力。

在适用交易领域里的成功帮助这二人获取了更大的军事胜利，并最终打造出强大的草原帝国。正是有了在划定交易领域、明确交易规则上的成功，他们才与历史上诸多豪横的草原酋领有了本质区别。那些酋领不管多么英雄善战，终归不过是多杀点人、多抢点东西，极有可能很难看地死去，然后迅速地被彻底遗忘。而他们一时拼凑起来的部族同盟也会迅速分裂，整个民族只能继续在无尽的内讧中挣扎。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而在最高权力继承制度上两人的选择不同。阿保机称帝后彻底废除了汗位的部落世选制，学习中原王朝的制度，确立了父终子及、皇帝自立储君的皇位世袭原则，从而保障了辽此后的稳定与统一。而人类历史上最大的征服者成吉思汗则未对忽里勒台制度（大汗身故后，贵族与将领集会推选产生新大汗的制度，部落世选制的一种）做出调整。蒙古帝国第四任大汗蒙哥在重庆钓鱼城下中炮去世后，阿里不哥和忽必烈分别在哈拉和林、中原开平拉拢亲近势力召集忽里勒台大会，均自立为大汗，造成蒙古分裂。虽然忽必烈在内战中取得了对阿里不哥的最后胜利，建立了元朝，但由于违背大汗选举传统等原因，金帐汗国、察合台汗国、窝阔台汗国不承认忽必烈的汗位。这几大汗国脱离了蒙古本部的统治，不但断绝了与元朝的来往，还时不时兵戎相见。横跨欧亚大陆的蒙古大帝国从此不复存在，除了忽必烈对南宋的征服外，蒙古人的对外扩张浪潮因分裂就此基本停歇，世界历史幸而得以改写。

成吉思汗梦想让全世界能长青草的地方都成为蒙古人的牧场，却未能建立不被政治交易左右的最高权力传承规则。因此，蒙古终究未能转型为大一统的皇权国家，散布在欧亚各地的蒙古人终归没有稳固统一的组织，最后都湮没在曾经的被征服者中。从部族联盟向帝国体制组织转化中，蒙古人没有成功界定出组织内不适用交易的领域，更未能在该领域内建立相应的合适规范与秩序。究竟谁坐大汗宝座受到政治交易的太多左右，最后把这宝座搞没了。虽然靠与普通将士的成功交易，蒙古大帝国拥有了史上最骇人的武力，但由于非交易领域内的失败，这个大帝国只能昙花一现。

有家国有大型证券经纪公司，早期用诸侯分封的方式在各地设立了不少分公司，放手让分公司的老总去拉客户抢市场。亲手开创公司的董事长是学者型的副部级领导，也是中国资本市场的缔造者之一，在业界和公司内威望都很高。他总觉得放权太多不妥，想以风险管理为切入口推行更集权的管理体系。然而就在他犹豫不决的时候，一位分公司老总越权授信，被客户欺诈了3000万元。董事长觉得钱还有追回来的可能，但要是撤换这位分公司老总，那么后继者肯定不会尽心去补前任的窟窿，所以他留任了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这位老总。这位老总留任后辛苦了几年，终于想尽各种办法把大部分损失追了回来，然后觉得公司应该对自己有所奖励。此时董事长进退两难，不奖励似乎有卸磨杀驴之嫌，奖励又觉得实在是很别扭。

其实真正别扭的不在这点奖励该不该发，而是当初3000万元和风险控制之间的选择。如果董事长当年毅然选择舍3000万元取风险控制，他们很有可能因首先抓内控治理而在诸多作风粗放的经纪公司里领跑。然而时不我待，在追款的几年中，风险控制不敌3000万元的信号让各地分公司老总成了真正的诸侯，董事长在他们的讨价还价中指挥不动了。而其他经纪公司并未原地踏步，各自择机推进了风险控制体制，与这家经纪公司比肩的同业对手不但没少，反而还多了好几家。很可惜，行业的开创者最终没有成为市场的领导者。

在企业里风险控制、授权边界就是最不能谈交易的领域。在这个领域里没有铁的纪律和秩序，再大的机构都有可能轰然倒地。中航油的陈久霖事件，以及被越权交易员搞垮的巴林银行，这些都是血的教训。只有为不可交易的领域划定雷区红线，员工才能省下不必要的心思，努力在正确的事情上做对，真正做好与企业的交易，企业也才能朝正确的方向前进。

建设信息运转系统

“唯殷先人，有典有册。”胜利的周人对手下败将的推崇从一个侧面说明组织越发达，信息的流转与记录就越重要，就像动物越进化，神经刺激与反应越重要一样。发达的信息系统是组织判断自己所有活动成效的基础，也是监控与组织成员间交易行为的基础。有了及时充分的信息，组织才能知道是否通过与成员的交易达成了预期的效果，才能做有效的监控与干预，才能剔除不必要的工作，最终使交易安排简单、清晰、高效，更有力地支持组织目标的实现。

在没有现代技术的情况下，我们的祖先能在辽阔的疆域里组织起了高度集权的国家，很重要的一个原因是他们在信息运转方面有伟大的成就。一方面先人营建了纵横全国的驰道、运河和驿站系统，让信息运转有了良

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的硬件基础。另一方面古代中国发展出高度格式化的报告文书体系，这是信息运转的软件系统。秦人讲以法为教，以吏为师，指的就是要让民众向刀笔吏们学习国家律令和文书格式。这使正式公文报告的写作格式被广为接受，各类信息能及时准确地上报和传递。简明清晰的制式公文体系加上遍布全国的交通体系，没有这样的基础条件，秦始皇别说每天看五百斤奏章，就是看五千斤奏章，也没法搞明白这规模空前的大帝国里都发生了些什么事情，更没法弄清楚他那些食皇家俸禄的臣属官吏施政效果究竟如何。

信息流转体系的软件部分可以分为信息流转与信息记录两大块。完善的信息流转可以让组织在诸多繁琐事务中发现关键点，集中资源谋求改善。明代万历皇帝因多年不上朝、对大批官职空缺置之不理而被广泛认为是一个荒废朝政的昏君，不少人都很推崇明亡于万历的说法。但万历朝又是一个军功鼎盛的时代，平定宁夏哱拜叛乱、平息播州杨应龙叛乱、抗击丰臣秀吉侵略朝鲜，万历三大征三战三捷，不但安定了西北、西南，还把日本堵进了闭关锁国的德川幕府时代。一个长年不上朝理政、不召见大臣的皇帝怎么能获得这样的军事成就呢？难道明朝的政治体制在最高统治者缺席的情况下真能非常顺畅地无人驾驶？其实不然，当事官员的昏聩推诿让三大战事最初的局面都很被动，次次都是万历皇帝打破阵前不宜换将的忌讳，调整了一线负责人和战略部署，才最终取得了胜利。万历能做出这样精到的处理，各类及时的军政书面汇报让他充分明了局面、把握重点是很重要的原因。此外当年张居正推行“立限考事”、“以事责人”的考成法，使官员们的政绩、能力能得到及时的考量呈报，这让万历能比较准确地择人、用人。万历虽然很少会见大臣，很多文件留中不发，那多是因为那些事务无关宏旨，不需太费心。在关键问题上他还是靠批阅奏疏、发布谕旨牢牢控制了朝局。万历的本事可能是从他爷爷嘉靖帝那里学到的。嘉靖皇帝深入简出，白天都忙着扶乩、烧青词的修仙事业。朝政看似都由严嵩、徐阶等大学士做主，但嘉靖皇帝每晚都在看折子奏疏，密切观察时局，紧要处的人事安排都攥在自己手里。当他想更换前台演员的时候，貌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

似权势滔天的严嵩父子就在一纸诏书前轰然跨台了。掌握信息有时就是掌握权力。

记录保存信息的价值与信息流转不相上下。汉高祖刘邦占领咸阳后，将士们忘乎所以到处抢掠金银美女，刘邦本人也曾在秦宫中沉迷忘返。惟独萧何进入咸阳后，直奔秦丞相御史府，组织人手将秦朝有关国家户籍、地形、法令等图书档案一一清查分类，统统收藏起来，留待日后查用。萧何收藏的这些秦朝的律令图书档案，使刘邦集团对天下的关塞险要、户口多寡、强弱形势、风俗民情等了如指掌，这才能从容为前线源源不断地供给兵源、军粮、赋税，而又不让后方崩盘。这些信息不但帮助西汉政权最终战胜西楚霸王项羽，也是西汉重建中央政权施政全国的重要基础。

北魏太武帝拓跋焘曾意图征讨建都姑臧（今甘肃武威）的北凉，众臣们担心当地土地贫瘠，大军顿兵坚城之下无法保障后勤，不愿意出兵。此前多次出使姑臧、被北凉王沮渠蒙逊贿赂的李顺更是一口咬定姑臧周边荒芜，会饿垮大军。大臣崔浩引用近400年前成书的《汉书·地理志》，指出天下的畜产以凉州最为富饶，当地一定水草丰茂。这帮助拓跋焘下定决心出兵，兵临姑臧时发现当地果然如《汉书》所说那样水草茂盛，后勤补给完全不是问题。于是拓跋焘很快破城俘获沮渠蒙逊，顺便砍了李顺的脑袋。信息保存的威力由此可见一斑。

今天我们的企业对ERP等信息管理IT平台建设非常重视。其实系统多先进、样子多光鲜都在其次，最根本的是能否保证各类人员，尤其是企业领导人，每天都能了解到需要了解的信息，如销售、成本、资金、投资进度等，即保证信息的有效流转。至于信息载体形式到底是书面报告、电子邮件、短信、传真，还是一张皱皱巴巴的烟盒纸，那都不重要，够用就好。有的公司为了上系统花钱不少，但并没有认真梳理作业流程中的各个节点，有效信息无从提取，无效的工作也没有剔除。结果成本统计依旧要以收到的发票为准，根本不能和作业情况实时匹配，昂贵的体系上流转着劣质的信息，就像高速公路上走的是牛车，画虎不成反类犬。企业最终还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是不知道员工做的事情能否帮助企业实现目标，组织与成员间的高效交易也就无从建立起来。①

信息的记录保存也是很多企业管理工作中的一大软肋。有这么一个电力公司，他们辖区内出现过双路电源保障的重点单位突然彻夜停电的严重事故，也就是说不同电源的两条线路同时爆发问题，而且整夜一条都没有修复过来。他们的解释是上级公司原来的采购策略太过目光短浅，用的全是最便宜的东西，所以电网质量很差。但其实更重要的原因是他们对自己的资产情况了解得太差，辖区里到底有多少他们负责的电线杆和变压器都说不清楚，根本没法有效管理，否则也不会对两路电源同时出故障毫无预警。即使按最少的毛估数算，他们也只掌握一半左右的电线杆的地理位置信息，而这些信息中不乏“位于某村民小队王某某家猪圈旁2米处”之类的说法，而这类地方变成城中村已经好几年了。城中村有很多后盖的小房，将电线杆围在屋里。结果有些刁蛮老乡倒打一耙，声称这是些被电线杆破坏了的、原先就有的房子，把电力公司告到法院。恼怒不已的电力公司没什么有效记录可作为证据，结果无端赔了不少钱。

这样的企业表面上看不知道自己有多少资产，也不知道资产的分布情况，所以难以细化基层单位的经营责任，只能糊涂着过。其实他们也不清楚自己有多少孙公司、重孙公司，有多少法律义务与风险，甚至有多少拿钱不上班的人、有多少走了却未解除劳动合同的人都不清楚。在什么都没记录、什么都不清楚的情况下，怎么能指望企业能充分了解员工的工作实绩，给予适当指导与激励，最终形成高效交易推动企业目标实现呢？也许这样的企业原本就没有目标。

① 很多学者比较中西方发展历程时指出：西方对中国的一个重要技术优势是他们的账簿体系。从创造“有借必有贷、借贷必相等”的复式记账技术，到率先用现金流量表来更准确地评价企业经营实效，先进的账簿体系既能让投资人更好地分析判断、用脚投票，也能让企业管理者们切实改进经营管理，优化与员工的交易。这些好处使西方企业作为交易平台更富效率，也让他们的整体经济更为活跃。

建设奖惩管控能力

职业运动员较之普通人能更正确、准确、迅捷地做出反应，是因为他们经过数以万计的练习后有了肌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

肉记忆，在某些情况下神经直接指挥肌肉下意识地做出最佳反应，根本无需思考。信息运转系统与奖惩管控能力的关系与此很相像，一边是接受信息、形成判断，一边是决策执行、效果检验，一个组织如能将这相辅相成的两方面工作完善对接形成默契，那么也能有“肌肉记忆”般的运行优势。

战国明君齐威王有这样一则故事。他召见即墨大夫说：你到即墨以后，我天天听到人家讲你的坏话。可是我派人去即墨视察，却看见那里是“田野辟，人民给，官无事，东方以宁”。为什么会这样？是你没有贿赂我的左右，求他们给你讲好话。于是，齐威王给即墨大夫“封万家”的奖励。然后他召见阿大夫说：你去阿做官后，我天天听到夸奖你的好话。我派人去视察，看见的却是“田野不辟，人民贫馁”。赵国攻打鄄，你不救；卫国占据薛陵，你不知道。为什么会这样？是你用重金贿赂我的左右，求得他们的赞誉。当日就将阿大夫和左右讲假话的人都给“烹”了，就是用大锅煮死了。“于是群臣悚惧，莫敢饰诈，务尽其情，齐国大治，强于天下。”在齐威王的统治下，齐国重用邹忌、田忌、孙膑，成为当时的第一强国。

组织想实现令行禁止、如指使臂的运行效果，除了具备良好的信息运转体系，还得用好大棒与胡萝卜这两个重要工具，齐威王的故事正说明了这一点。胡萝卜要既能吃得到又不能泛滥、掉价，须对人真有吸引力；大棒则要既举得起又落得下，不只是吓唬人的，是真能把人打疼打死的。这两条决定了管理控制能力的成色。

《左传》上讲，有个叫于奚的人，对卫国有功，卫国要赐予他几座城池作为食邑，于奚却推辞了，只要求在自己的马车上装饰标志着贵族身份的“繁缨”。孔子对此评论说：“不如多与之邑，惟名与器，不可以假人。”即不如多给于奚些实惠，名位与荣誉是绝不能假借他人的。什么样的功劳对应什么样的酬劳，这个不能模糊，必须清晰明确，组织才能顺畅运转。

明修栈道暗度陈仓前，韩信曾与刘邦分析项羽的优缺点。韩信、刘邦都认为就兵力而言，刘邦远不如项羽。但韩信指出项羽不能放手任用贤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将；部下有功应当封爵时，他把官印的棱角都磨光滑了也舍不得给人家；分封诸侯时他违背公论，把自己的亲信和偏爱的人封为王，使人愤愤不平。韩信判断项羽赏罚不公、英雄豪杰不能为其所用，其实已经失去民心，很快就会衰亡。事实果不其然，刘邦兴兵四年后，霸王项羽就在四面楚歌中拔剑自刎了。

太平天国初建时只封了六位王，个个都是拜上帝教和金田起义的领袖人物。这使后来封王的杰出战将，如陈玉成、李秀成感受到了巨大的荣耀。而到了太平天国晚期，王位越封越多，高峰时封王达二千七百多人，已经烂大街了。以至于需要生造出一个字：王字头上加三点，意为“小王”，作为较低阶王位的标识。这么多无功滥封的王爵搅在一起争权夺利，使得天京城里朝局混乱。湘军不久就杀进了城，天王洪秀全服毒自尽，席卷半个中国的太平天国运动就此狼狈落幕。

在企业里，职务、级别这些“名器”给的太多太快也会很影响激励效果。有的企业一次性把所有的中层负责人的头衔都“美化”了，于是有了“总经理办公室总经理”、“执行首席执行官”这样的头衔，猛一看还以为是练嘴皮子的绕口令。这种人人沾光的“名器”发放，除了多一笔更换名片、门牌的支出外，其实对企业的发展没有什么影响。而把企业文化手册搞成员工学雷锋指南也很难有太好的效果，人们的胃口绝大多数时候都不太消受得了高大全的完人榜样，树顶上的桃子没几个人会惦记。[①]该给员工物质回报的时候，不能指望全用精神激励抵账，项羽就是个例子。

① 汉武帝时为弥补征战造成的国库亏空，大肆卖官鬻爵、收钱抵罪，但还是入不敷出。此时有一位平民富翁卜式要把自己一半的家产捐给国家，但既不是为了当官，也没有冤情要诉，就是想为国家打败匈奴出力。汉武帝很受感动，不管卜式愿不愿意出仕，还是把他请到长安当了中郎官，赏赐他良田四十顷。当上官后，卜式依然穿着草鞋在上林苑里过着放牧羊人的日子，后来还把皇帝赏赐的钱财捐去安置投降的匈奴人。十年后，南越国反叛汉朝，武帝征兵不力，卜式又上书要带着儿子奔赴战场。武帝很高兴，赏他黄金六十斤，田十顷，赐爵关内侯。缺钱捐钱、缺人捐躯，卜式的两次壮举都被武帝用来向全国宣传，希望人民学习响应。但是应者寥寥，尤其是要征兵讨伐南越时，一百多位享用国家厚禄的列侯没有一位报名参军，气得武帝后来找个由头一次剥夺了106位王侯的爵位。以汉武帝的雄才大略、卜式的完美榜样都难以掀起学雷锋的浪潮，一般的企业也就无需做这种尝试了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

古代的名将多善用军法这根大棒。《隋唐英雄传》里有个半仙军师徐茂公，原型是初唐名将李勣，初唐名将中他战功仅次于唐太宗李世民，与被神话为托塔李天王的李靖齐名。李勣挂帅唐军二次东征高丽，出征前他要自己的女婿杜怀恭随军同行。杜却推三阻四，一会说没钱置办行囊口粮，一会说没有战马无法随军行动。李勣自掏腰包一一替他解决后，他却躲进岐阳山中不出来了。杜对自己行为的解释是："公欲以我立法耳。"他觉得李勣就是准备拿他做严肃军法的靶子，向大军证明统帅无私军法无情，并非要让他沾光，所以他躲开完全是为了保命，而不是清高。李勣听说后，流涕曰："杜郎疏放，此或有之。"看来还真有拿女婿开刀立威的打算。

秦末大乱中，宋义受命统率楚军，营救在巨鹿被秦军围困的赵军。宋义想等秦赵两败俱伤时坐收渔翁之利，不顾项羽等人急速出兵解救赵军的劝谏，在安阳龟缩了四十六天。为震慑军中不满者，宋义公布了"猛如虎，狠如羊，贪如狼，强而不可使者皆斩之"的强硬军令。项羽被这军令激怒，一剑刺死宋义夺了军权。夺权的项羽破釜沉舟，在巨鹿全灭秦军最后的主力，从此天下莫不敢从，一步步登上了西楚霸王的宝座。宋义的一条命倒是成就了项羽的英雄霸业。

以李勣的不世战功还要借女婿来严肃军法，宋义身为统帅却因一道军令丧命，如铁的军纪确实不易建立，然而一旦建立起来后就能让军队的战斗力有超乎想象的变化。

北宋时，以步兵为主的西北宋军多次和以骑兵为主的西夏军发生野外遭遇战，宋军如不能抢到步兵布阵的时间，就只能在西夏铁蹄下覆灭。此时的宋军都是由仅有的骑兵抢先发动自杀性进攻，与敌军搅在一起，使其不能列队冲击宋军。等到这支宋军骑兵在西夏阵中死伤殆尽时，宋军步兵主力已经布阵完毕，可以与西夏骑兵对战了。靖康之后，宋军中已没有多少骑兵了。岳飞因地制宜，以"撒星阵"克制金军的骑兵。他干脆不让步兵列阵，以十人或五人为一组，金军骑兵攻过来时，宋军以鼓声为令让各组散开，让金军失去明确的攻击目标。等到金军冲锋后疲敝时，宋军再鸣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锣为号让各组聚集起来合击金军，往往能取得辉煌的战果。①

北宋骑兵能视死如归地抢攻陷阵，岳家军能不惧步兵对骑兵的劣势冒死合击，这些都离不开军队里赏罚分明的制度。以赏罚为基础，施以训练、教以大义，培养出以服从为天职的信条和荣誉至上的正气，如此熏陶出来的军人才能克服怯阵畏死的人之常情，不计生死地为国征战。这样的军队才能有“肌肉记忆”，才能够如臂指使。只能靠赏赐、战利品维持士气的雇佣军万万不会有这样的战斗精神。

组织规范、信息运转、奖惩管控，这三者如能形成正向循环逐步彼此加强，那么组织就能顺利地驾驭自己缔造的体制，带动自己吸纳的成员，稳步向目标迈进。但在现实生活中，我们往往能看到许多组织一方面用很多精力来搬用各种先进新奇的组织方法，另一方面又在这三个问题上不断地给自己下绊子、砸自己的脚，最后使组织目标像远方的地平线那样遥不可及。

一家事业单位想改变向上级要拨款、收支两条线的活法，改成企业化的运营机制，于是天天鼓吹第五项修炼、学习型组织。但是在用人上，领导还是喜欢雷霆雨露皆是皇恩、生杀予夺皆在帝心的路数，个人交易的味道很重。在对干部任用制度改革酝酿了很长时间后，搞出一套原则神圣、操作神秘、结果神奇的办法，骨子里还是换汤不换药。这样一来，这个单位里比较敢闯敢干敢负责的骨干都慢慢出局了，留下来的大多是善于揣摩迎合领导心机的人，大家都不太有意愿、有精力留心外部的业务变动。虽然这家单位的组织体系变革宣传搞得轰轰烈烈，但并没有适应市场实现转变。当业务准入机制剧烈变化后，行业里杀进很多市场出身的黑马，他们的日子便一落千丈，很不好过。

推进绩效考核被很多组织视为提升业绩的重要抓手。但不少组织一方面不整理绩效考核所需的历史数

① 古人布阵除了要发挥阵形的威力外，还有让士兵身处拥挤的队列内不易逃散、便于督战的考虑。毕竟谁都可能胆怯，不愿意死在战场上是很正常的心理。用撒星阵的关键是能让已从战场上疏散的小队士兵再听令回到战场，主动挑战居高临下，在速度、力量、防护上都占优势的敌军骑兵，因为士兵很有可能听到鼓声后就借机从战场上逃得无影无踪，这甚至比让阵列中的骑兵冲出去发动自杀进攻还困难。能放心使用“撒星阵”的军队必定是一支组织严密、万众一心的军队，能创立、指挥这样军队的统帅不仅仅是深通韬略的兵学大家，更是伟大的领袖与管理者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据，很多基础定额都无法测算确定；另一方面不愿意为更深入、规范的信息流转体系投入资源，认为考核越简单越好。结果到了年底考核时，大家只能就“德能勤绩”这类概念化的指标互相打一通主观印象分，最后往往不过是满分100，平均分99，最低分98.5而已。耗费了所有人的精力，得到的不过是一堆废纸。其实绩效考核是一个聚光灯，近期问题也好远期问题也好，都能用它吸引大家的注意力来共同改善。但是如果缺乏有效的信息流转机制，组织内就没有对话的语境，老是“鸡同鸭讲”，业绩自然不会有什么提升。

管控能力的关键是立制者能否开诚布公和言出必行，这决定了组织的权威感和可信性。靠一时的信息不对称、恐吓，虚张声势地推行管控不会有持久的成功。曾有新闻说一家公交公司要开除一位工作多年的劳模司机，只是因为他帮一位旅客投了一块钱纸币，不小心违反了无人售票车司机不能接触钱款的规定。消息被报道后公交公司还很理直气壮，声色俱厉地在电视上说劳模应该带头执行纪律，一旦触犯更得严厉处理。后来媒体曝出这家公司违反上级规定，给因贪污还在坐牢的前任领导开工资。牛哄哄的公交公司立刻变得语无伦次，不能自圆其说，最后成为当地的一个笑柄，计划推行的各类严厉管控手段也就无疾而终了。

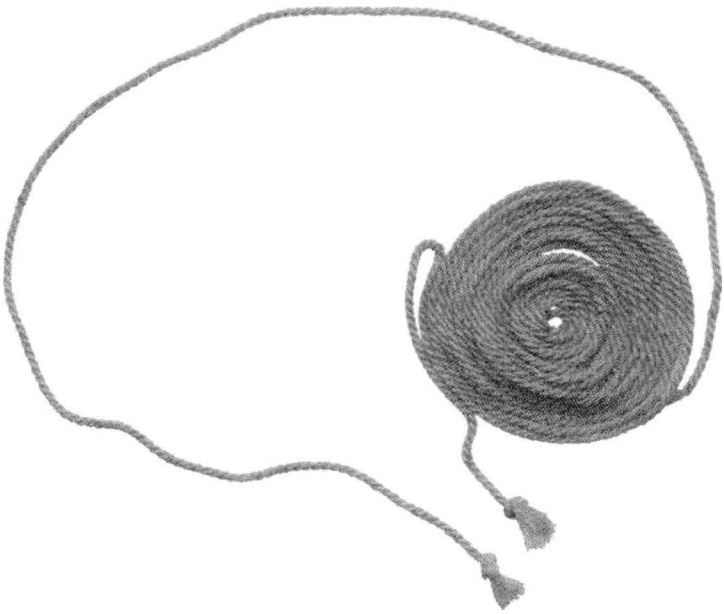
组织要达到自己的目标，就必须不断从外部引入、吸纳新的力量。不能驾驭好新力量就可能被其反制。要想整合好新力量，推进组织目标实现，就要完成好三方面的工作：

第一，建立组织规范与秩序。明确界定组织内什么领域适用交易思路，什么地方不适用。在两个领域内设置合理的规则、秩序，让两者能够相互支持强化，形成组织合力。

第二，信息运转体系建设。建立高效的信息运转体系，让交易过程简化、固化、清晰化，提高交易效率，增加交易成果。很多时候，掌握了信息就掌握了权力。

第三，奖惩管控能力建设。提高组织成员对交易结果的可预期性，鼓励交易意愿，借此增加组织最终获取的交易成果。有力的管控配合出色的信息运转，这样的组织会有“肌肉记忆”，能够如臂指使，运行优势也会高人一筹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章

妈妈工人、“伟哥”与金色降落伞

——交易与人力资源激励

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们随着境遇的变化所看重的东西会慢慢变化。就像一个人可能终生都很喜欢吃麻辣小龙虾，但在暴土扬尘的路边摊能吃得酣畅淋漓，这样的日子可能只有那么三四年。很多人所看重的工作中的回报并非永远是薪酬高低，人际关系、成就感、社会地位等因素会在他们的职业生涯中起到越来越重要的激励作用。个人需求的丰富多彩意味着企业在人力资源激励设计方面有很大空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国的廉价劳动力曾被认为取之不尽、用之不竭，然而最近几年用工荒却突然席卷珠三角、长三角地区。开始还有很多人拼命论证这不过春节后换工作等惯有因素带来的季节性短缺，但是严峻的现实逼迫需要大量用工的各类企业不得不从珠三角、长三角地区转移到更靠近劳动力来源的内地去。不过很多企业并没有在政府特意规划配套、享有政策优惠的各类开发区里设置新厂，而是把工厂开到了乡镇中学的旁边，原来他们看上了当地的“留守妈妈”。

比如在江苏盱眙县，这里地处苏北相对比较落后。[①]从2004年开始，当地30万农村劳动力中，外出打工的接近20万，农村里留下的多是老人、妇女、儿童。盱眙农村把孩子送到县城上学的不少，有些妇女干脆在城里租房子，专门给小孩做饭，照顾他们的生活。于是老板们开始挖掘这部分潜在的劳动力。为了招收这些“妈妈工人”，工厂主们不得不实行了“弹性工作制”。一位名叫张伟的老板把厂子从县工业园搬到了盱眙下面的黄花塘镇，希望能招到农

① 本段及下段内容主要引自《江苏盱眙：“妈妈工人”登场》，作者韦黎兵，内容详见《南方周末》网站：http://www.infzm.com/content/45881.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

村那些“上有老、下有小”，原本不出去打工的家庭妇女在家门口打工。张伟给出了免费食宿、提供夫妻房、车间装空调、免费班车接送上下班、中午休息时间长达两小时以方便女人们为老人孩子做饭等优厚条件，但他招到的工人只有期望的七成。而一位名为杨涛的老板则选择将玩具厂径直开到泥沛村里，随着落户泥沛村的工厂增加到8个，劳动力人数受限，招工依然很难。杨涛不得不把工资逐步提高到一千多元，把招工条件一再放宽，工人年龄上限不断提高，并开始考虑起女工们照顾孩子和老人的要求。比如，为女工们的孩子提供免费午餐。不过800~1200元的月薪招来的“妈妈工人”们习惯于自由散漫的生活，经常随意请假，使得这些企业只好实行弹性工作制，女工们可以接送完小孩再来上班，也可以中间回家去做饭，每个月请假七八天都可以，也可以有空就来、不固定地打零工。但这就使企业需要吸纳更多的劳动力，否则就不能解决人均产量偏低导致的产能浪费问题。

而从国有企业转制而来的“天源服饰”却不缺工人，这个阿迪达斯的代工厂不像一般的民营企业，保留了不少国有企业的风格，给工人提供了令人眼红的福利。从2004年来到盱眙，天源就把免费食宿、夫妻房、班车接送、优秀员工国内外公费旅游等福利，逐步引到这里。他们在工作时为工人放音乐，2009年扩建厂区时投资两百多万，给工人建了阅览室、网吧、台球室、小影院等，给车间和宿舍都装了免费的空调。虽然天源一般工人的收入在1200元左右，跟周围其他厂的工资差别不大，但却成为周边其他二十多家工厂三千多工人艳羡的对象。最初并没有什么分别，可是当2007年左右招工紧张之时，工人们用脚投票了——他们离开原来的企业，转到天源或者条件更好的企业。金融危机时，天源不仅没裁一个人，还招了100人，没有订单，就组织大家上午培训，下午上网看电影，每天管吃管住还补助30元生活费。当危机迅速过去后，工人们更是蜂拥而至，天源借机把工人中四十多岁的中年妇女，都换成了二三十岁年富力强的年轻人。

一边是依靠松散的管理来吸引喜欢自由散漫的妈妈工人们；一边是靠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高福利政策吸引更适合工厂要求的壮劳力工人，两种做法都为面临用工荒的企业缓解了用工缺口，为企业提供了业务长期发展所必需的基本生产要素——劳动力资源。

之所以能够出现这种条条大路通罗马的局面，最重要的原因是人们需求的多样性。人在一生中有着非常丰富的各种需求，这些需求的相对重要性总是在不断的调整变化之中。

这一方面是因为随着时间的流逝，每个人在家庭与社会生活中承担的角色与责任都会不断变化，因此他们对财富、闲暇的态度也会跟着变化。比如那些妈妈工人们在十几二十岁未婚的时候，很可能也是天天在沿海地区的流水线上玩命加班，为多挣到的每一块钱而欣喜。但当她们上有衰弱的老人需要赡养、下有求学的孩子需要照顾，家庭经济负担主要由丈夫来承担时，去工厂上班就完全成了一项副业，而且工作的吸引力很可能比不上邀三五好友打几圈麻将。

另一方面是因为人们随着境遇的变化所看重的东西也会慢慢变化。就像一个人可能终生都很喜欢吃麻辣小龙虾，但是能在暴土扬尘的路边摊吃得酣畅淋漓，这样的日子可能只有那么三四年。很多人所看重的工作中的回报并非永远是薪酬高低，人际关系、成就感、社会地位等因素会在他们的职业生涯中起到越来越重要的激励作用。

个人需求的丰富多彩意味着企业在人力资源激励设计方面有很大空间。除了计件工资制这种你干多少活我给多少钱的短期现金交易外，我们还可以找到很多更有效的方法来激励组织的成员。

设计一个因地制宜的人力资源激励方案需要完成三步工作。第一，发掘可以作为激励方案基础的组织成员需求，即发掘对组织成员最有激励效果的项目。第二，锁定组织最需要去激励的岗位、人员，即根据现实情况下组织的人力资源需求确定激励对象。第三，因地制宜地设计激励体系，既能出色地同时满足组织、成员双方面的交易意愿，又能尽量节约激励成本。

下面我们逐一谈谈对这三个问题的思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1

家庭生命周期与马斯洛需求理论：组织成员的交易需求

观察个人需求变化大概有两个维度：第一个维度是个人在生命中不同阶段对金钱与闲暇的不同偏好，实质是家庭生命周期中不同阶段中收入与消费不匹配造成的缺口或盈余的影响；第二个维度是个人的需求层次问题，这个问题有很多学者讨论过，其中最有代表性的是马斯洛的需求层次理论。

不同阶段对金钱与闲暇的不同偏好

家庭生命周期理论的核心是个人的生存、发展是离不开家庭的。[①]人们小时候在一个大家庭生活，长大后离开大家庭，然后成立各自的小家庭，等这个小家庭成为大家庭后，过一段时间也会有人离开，这是一个不断的循环。

在这个循环中的不同阶段，家庭满足刚性需求的开支和能够得到的收入现金流往往是无法匹配的。比如孩子们都离家单过的空巢期家庭往往没有什么大的开支，而留在空巢里的老人们可能有着很丰厚的退休待遇和社会福利，并有着充裕的财富积累。说句玩笑话，这类老人担心的是人死了钱没花完，而不是钱花完了人还没死。所以即使在市场上还有获取高额回报的机会，他们也往往选择告别工作享受人生。而不断有孩子降生的家庭处于扩展期，经常是上有老下有小还要供房子。此时的家庭支柱们就不得不兢兢业业地努力工作，变身为工作狂人，珍惜挣到手的每一块钱。因为当前可能的意外（如老人的医疗费用）、未

① 学界一般把家庭生命周期划分为形成、扩展、稳定、收缩、空巢和解体6个阶段，如从结婚到第一个孩子的出生为形成期、从第一个孩子的出生到最后一个孩子出生为扩展期、最后一个孩子自立到配偶一方死亡为空巢期。家庭在生命周期的不同期间里，在资产配置、财务收益、保险安排、借款需求等方面存在着较大的差异，会体现为净现金流出现明显的波峰和波谷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来大宗的开支（如孩子的教育经费）都需要这一阶段的收入来支撑，此时可能是其一生中最容易因涨薪诱惑而跳槽的时候。①

对于如何减少净收入缺口对生活的影响，各地的人们都有些因地制宜的安排。在浙江的一些地方，过去家里一有孩子出生，家长就会买上几十坛新酿的黄酒埋在地下，等男孩中举或女儿出嫁的时候再起出来大宴宾朋。十多年的老酒价值不菲，美其名曰“状元红”、“女儿红”，市价比当年的新酒高得多。有些地方则更实惠，孩子一出生，就种上几十棵树，如果是女儿，就在出嫁的时候把这些长大的树打成家具当嫁妆；如果是儿子，正好起梁架屋盖新房娶媳妇。我们今天更常见到的是为人父母的每年拿出一笔钱存起来，作为孩子未来上大学的经费。

其实在平衡家庭不同阶段收支的方面，企业往往能利用资源集中的优势来达到单个家庭难以达到的效果。比如个人购买意外保险的成本可能比较高，但如果是一个企业组织很多员工一起购买这种意外保险，每个人分摊的成本就会降低一些。尤其是有的保险公司推出一张保单保全家的险种，企业如果能充分发挥谈判能力为员工争取到性价比出众的此类保险，那就为扩展期、稳定期家庭解决收支不平衡风险提供了重要支持。此外，金融市场上有很多高回报并且实际承诺保本的理财产品，这些产品的门槛一般较高，动辄几百万上千万，一般的工薪阶层根本无力问津。而企业可以用工会的名义组织员工集资购买这些产品，或者企业出大头让员工搭车来购买。这样一来企业并未支付什么成本，但却能帮助员工跑赢CPI、增加家庭未来收益。这对提高家庭支柱们的归属感、忠诚度颇有帮助。这些操作使企业将自身作为一个交易平台，为员工提供多种手段来弥合其不同时期内的家庭收支缺口，使员工得到更有力的保护，这自然能鼓舞员工在企业长期服务发展。

① 当然对收入与闲暇的选择也不仅仅受收支平衡的影响，文化传统等因素也会发挥重要影响。比如在非洲开展工程建设的中国公司往往发现，如果把员工的小时工资提升一倍，中国、非洲员工的反应完全不同。中国员工听了，立即会想到应该加更多的班，从而拿到更多的收入；而与这些中国同事家庭状况相近的同龄非洲员工听了，想到的则是现在只用上半天班就好了，因为收入是一样的。所以在考察需求基础时，我们还是有必要做一些更广泛和更具体的观察研究。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个人在社会生活中的多层次需求

设计激励方案的第二类需求基础是个人在社会生活中的多层次需求。马斯洛理论将人的各种需求从低到高分为五个层面——生理、安全、社会、尊重、自我实现。在这五个方面上组织都有激励成员的广阔空间，后三个方面尤其值得下工夫。

生理与安全方面的需求是人们最基本的需要，如吃饭、穿衣、居住、医疗和劳动安全、职业与生活稳定、未来能有所保障等，这也是企业为员工提供基本薪酬福利应有效覆盖的部分。其具体项目主要是按时发放的基本工资、各项劳动保险、根据岗位性质确定的专项福利等大家很熟悉的项目，我们就不在此赘述了。

社交的需要也叫归属与爱的需要，是指个人渴望得到家庭、团体、朋友、同事的关怀、爱护、理解，是对友情、信任、温暖、爱情的需要。它包括：第一，社交欲，希望和同事保持友谊与忠诚的伙伴关系，希望得到互爱等；第二，归属感，希望有所归属，成为团体的一员，在个人有困难时能互相帮助，希望有熟识的友人能倾吐心里话、说说意见，甚至发发牢骚。作为员工最重要的产生社会交往的场所之一，企业在满足员工社交需要方面有着义不容辞的责任，同时也能够因此获得员工更有力的支持。

对于公司在员工的婚丧嫁娶等大事中应如何行礼，台资企业的人力资源制度中往往有非常详细的规定。比如员工的父母去世，公司除了准假并给予一笔丧仪外，还会要求员工的直接领导尽可能要亲自携挽幛、花圈前去致哀。这与大家通常印象里台资企业应比大陆企业更重实际轻虚礼的固有印象大相径庭，但仔细一想台资企业的这种做法肯定是更让员工有归属感，如果仅仅是准假和给丧仪，那员工只是觉得企业做了及格线上的事情，并不会有多少领情的感觉。《经济观察报》上有篇题为《我，招工海报》的文章，上面讲企业老板为了留住员工，不但在员工的子女考上大学时送1000元的贺礼，甚至员工的侄子、侄女、外甥、外甥女们考上大学也要送一笔礼金，既帮员工承担了部分人情费用，也让员工在同事亲戚间有面子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国企以往企业办社会的传统其实不宜一概否定，其立意、效果都是有可取之处的，只是当年大跃进后国家无力通盘运作此类事业，就让企业自己承担成本，日积月累后造成老企业负担沉重，成为国企改革时的众矢之的。欧美许多公司机构今天主动在写字楼里为自己的女员工设置托儿所，供其照料幼儿，这样的雇主理所当然地得到了雇员与社会的高度认可。可见企业为员工提供朋友般的帮助在任何地方都是有回报的。

尊重的需要可分为自尊、他尊和权力欲三类，也可以划分为：第一，渴望实力、成就、适应性和面向世界的自信心，以及渴望独立与自由；第二，渴望名誉与声望。声望来自别人的尊重、赏识、注意或欣赏。

一个组织给予自己的成员以尊重，能产生魔术般的激励效果。《资治通鉴》里有一个吴起吮疽的例子，讲战国时的大将吴起爱兵如子，一次看到一个士卒身生痈疽，便亲自为他吮吸脓血。士卒的母亲听说后大哭不止，有人不解便问她：“你儿子不过是个小兵，而将军亲自为他吮吸脓血是何等光荣，你为什么要悲伤呢？”母亲答道：“你有所不知。过去吴将军曾为孩子的父亲吮过脓疮，结果他父亲战斗时奋不顾身，最后战死阵前。现在他又为孩子吮疽，我不知我的儿子又会死在何处啊！”

中国古代的许多名将都非常尊重士卒，与他们平等地分享财富、荣誉，也和他们并肩面对危险与死亡，真正将士卒当做兄弟来待，士卒们也就自然你敬我一尺我敬你一丈。比如五代时一位大将某次发现战利品中有一个银丝编成的瓶子，有人想独占，他就拿过来当着大家的面把瓶子一丝一缕地拆开，公平地分给大家。这位大将以平等分享财富来尊重大家，后来因军队的拥戴成为了一代君王。西汉大将霍去病在河西走廊驻军时，汉武帝派使者携美酒前来劳军，霍去病见酒少不能让全军痛饮，就索性将美酒倒入泉水中，让大家都能享用到皇帝御赏的荣光，这处让大军平等感受荣耀的地方就是今天的甘肃酒泉。古代军队困守孤城闹粮荒时，主将往往每餐必等全军都用完饭后自己才进餐，而且伙食跟普通士兵完全一样。与士卒同生共死的主将会激起军队高昂的士气，这常常使军队多支撑很长时间，也许就能等到姗姗来迟的援军转败为胜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天很多号称以人为本、尊重员工的企业，常常发个防暑降温费还要分出三六九等，看人下菜碟，坐空调房的领导比整日露天作业的一线员工发的高出几倍十几倍，相比之下实在令人感到今不如昔。

自我实现的需要是最高等级的需要。满足这种需要就要求完成与自己能力相称的工作，最充分地发挥自己的潜在能力，成为所期望的人物。有自我实现需要的人，总在竭尽所能使自己趋于完美。

企业用人最大的困扰就是是否应重用那些有极旺盛事业心的员工，不用当然可惜，但这种员工一旦羽翼丰满就很可能独立创业去了。我们中国的老板们往往对这类员工的离去有锥心之痛，甚至有些极端的恨之欲其死。倒是我们一直认为保守的日本企业界有不少资助员工创业的豁达事例。他们认为热衷于创业的员工对工作的投入极高，不是那些忠诚度虽高但没什么想法的员工能比的，所以想创业的员工可能为企业创造出意想不到的好局面。而且日本公司认为员工创业也未必是坏事，公司给他们投点资，他们做成了自然感激公司，很可能成为公司优秀的业务伙伴或者代理商，最不济也能分享些业务信息、分点红；做不成公司也亏不了多少钱，而且会让这些人感到欠公司的人情，今后自然会努力找机会报答。美国的许多公司则比较喜欢鼓励内部创业，比如像3M公司就鼓励自己的科研人员拿出一定比例的工作时间做自己喜欢的科研项目，公司给予材料、试验方面的免费支持，不出成果也不惩罚，形成商业成果的收益则由公司与研发人员分享。这相当于给了研发人员一个孵化器，让他们免去自己做创业公司的琐务烦劳，却能享受创业公司创始人的成就感和高收益。善用这类创业激励能使公司的发展得到各类奇才的充分支持。

但是对于品牌代理等行业而言，业务一线员工往往稍有业绩就会自我膨胀自立山头，教会徒弟饿死师傅的风险实在太大，所以不太适合用自我实现来激励员工。其实生命周期也好，马斯洛需求也好，只有适合组织所处现实环境才能发挥效果，尤其是要有适合这些激励点的激励对象。如果组织找不到或留不住合适的激励对象，那空谈这些激励基础就毫无意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

按需求选择激动对象：
看业务、看岗位、看人员、看环境

组织是否需要把每一位成员都视为重要的激励对象，为之设计出满足各方面需求的激励方式呢？对于以谋利为基本任务的企业而言，这个答案大体是否定的，因为并不是对每一个员工投入管理资源去设计、执行激励方法都能产生净收益，而将这些资源投入到其他管理活动中可能会创造出非常高的净收益。何况从事某些工作的员工最多就能为企业高效服务三五年，时间再长对企业、对员工自己都不利。比如保险经纪人员，通常业绩高峰就三年，此后对公司就没什么大的贡献了，自己的职业感觉也疲沓了。这些判断对其他性质的组织也是适用的。所以组织应根据双方的实际情况，对成员的工作能力、工作状态以及在组织内工作多长时间等有一个比较合理的期望，然后寻找合适的激励对象。

因此组织必须先考虑清楚在自己的业务需求、战略战术、发展阶段、核心理念、资源配置等因素影响下，对哪些岗位设置特别的激励方法是能产生合理收益的，然后再来研究匹配这些岗位要求的人员有哪些需求可以选做组织的着力点来设计激励方案。当然最后还要看现实环境是否支持这些激励方案。换句话来说，就是企业要根据自己的收益点和所处环境选择好交易对象，然后再来设计具体的交易内容与方式。其他性质的组织在激励方面也要遵循相同的法则。

根据业务调整选择

企业的业务选择与转型对选择激励对象的影响最大。对实现企业战略目标来说，价值最大的岗位与人员就是最重要的激励对象，应该根据他们的需求重新设计相关的激励策略和方式。

某知名古玩市场原来只是出租铺位收收房租，具体的商品交易都是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那些私人店主们来经营。所以他们经营古玩市场跟别人经营菜市场也差不多，并无需为他们的经营管理人员设计什么特别的激励方式。

但后来他们决定在原址新盖大厦，以后自己直接经营古玩及相关商品，营业额还要增长5倍以上。这是巨大的战略转变，以前管理人员可以不懂古玩不懂消费者需求，但现在如果还什么都不懂，那就只能等待失败了。随着不断深入研究如何自营古玩市场，他们发现单靠越来越难淘换、伪劣索赔风险越来越大的古玩，无法支持他们的经营规模目标。于是，他们把扩大业务规模的希望放在高仿艺术品上，希望依靠荣宝斋、朵云轩等老牌古董行和各省文物复制公司的各种仿古产品来上量。因为现在有大量年轻人喜欢古代艺术风格的高档装饰品，但又没有足够的财力和鉴赏力来购置古董，高仿艺术品则为他们提供了最好的替代品。比如朵云轩的水印套版高仿中国古代名画，如果隐去朵云轩的印章，非行家里手不能辨别真伪。但问题是如何根据市场需求来选择合适的高仿品，如陕西省文物复制公司的复制陶俑几乎都是秦兵马俑，这个产品已经太司空见惯了，而且也不太适合家庭装饰。其实陕西的汉代歌舞俑、唐代胡人马戏俑都是艺术造诣很高的文物，情趣活泼生动，比较适合家庭装饰，如能仿制应该有很大的市场空间。所以必须找到这么一批经营管理人员，他们既能把握消费者对高仿艺术品的潜在需求，又熟悉各古董行和文物复制公司的高仿能力，能够适时地结合两者影响市场。这是公司战略能否实现的关键。

这样的人员在公司内部找不到，外部也不好找。所以该公司就需要设置独特的激励方式来吸纳一些有潜质的人安心钻研这块业务，好尽快承担起高仿艺术品经营工作。而其他物业、仓储等方面的管理人员相对比较好找，对公司战略实现的影响也没那么大，所以为其设置独特激励方式的必要性、紧迫性就不太高。

根据岗位类型选择

确定业务调整的要求后，组织选择交易对象，首先要考虑岗位类型的问题。可以考虑的维度很多，比如岗位合适人选的供给稀缺度、岗位贡献

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的测量难度、岗位主要工作内容的重要性和繁重程度等，这些因素都会影响为某类岗位设置单独激励方式的价值和必要性。大体来说，岗位上的员工可替换性越差、工作贡献越难以测量且长期价值越大、所需人数越多，则此类岗位越有必要设置、组合特别的激励方式来保障人员供给，因为短期现金收入对这类岗位激励效果很有限。

例如企业里的清洁人员，虽然很多时候大家笑称他们是企业里唯一干实事的人，但由于此类职位在劳动力市场上的供给量很大，其工作也非常易于检查，所以让他们把自己负责的工作干好，并不需要企业设计什么特别的激励方式。因此企业往往觉得不必为此类岗位分散管理资源，直接将清洁工作外包出去更省心。而经营决策层则由于其工作内容的重要性和工作影响的长期性，一般都能得到企业全方位的激励政策覆盖，比如期权、分红、退休待遇、职务消费等。

真正麻烦的是处于这两个极端之间的一些岗位。比如一家机电行业的企业，他们对研发工作很重视，但对研发人员尤其是初级研发人员的激励却很是挠头。这个企业所在行业比较特别，有很多具体问题是教科书上未涉及的，新招来的初级研发人员至少要跟班学习三年才能上手干点重要的工作。所以企业觉得给这些刚毕业的初级研发人员很高待遇不合理，因为他们其实还是在学习阶段，没有给企业创造效益。但给的少了他们就会耐不住清贫跳槽，研发队伍就会后继无人，企业就会落后。等这些初级研发人员上手能干点大活了，又会有新的问题。研发人员往往自信满满自视很高，觉得自己是企业的中坚，而工艺、制造、售后等环节却往往怨声载道，常常抱怨研发人员的方案不切实际，无端地增加了很多加工难度、制造成本和质保服务压力。企业很无奈，用内部投诉来考核激励他们吧，很多官司断不清，还可能打击研发人员的积极性；以设计图纸评价为基础来考核吧，基本就成了研发部门关起门来自己考核自己，别的部门很难接受。而且这家企业的新产品上市过程很长，需要研发、工艺、制造、销售、客服一层层的努力和来回的更改调整才能在市场上立足，没个三五年不可能准确评价新产品的经济效益。等到终于能评价了，又很难公平判定当年不同专业不同职位的研发人员各有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多少贡献。这类工作过程和工作结果都不易考核、对企业发展又有着至关重要作用、同时编制数量还不少的岗位，正是需要精心设置激励方式的岗位。

机电行业的研发相对而言还比较好监控，也容易有比较准确的预期。有些行业的研发结果几乎无法预期，过程监控也就没什么意义了。在这些行业里，单靠激励方式设计并不能让研发职能为企业带来多少业绩贡献，解决研发问题必须突破组织的边界，所以很多时候是靠外委或并购来获取研发成果。李宗盛的《最近比较烦》中的“蓝色小药丸”是辉瑞制药的看家利器——万艾可，也就是我们常说的伟哥。其实这个药品当初是为治疗心血管而开发的，到了临床测试环节发现对心血管并没什么影响，但是参加测试者却希望继续获得药品。辉瑞一调查才发现原来此物另有妙用，就更换主治功能向市场推广了。前沿药物的研发有很多类似的情况，谁都不能保障一定能研发出什么来，而把这些功能放在企业内部很有可能会导致研发项目的超额、超期投入。到期没做出来，研发部门和分管的领导很可能会坚持继续投入，但其实他们也未必有把握做出什么来。为了规避这种风险，大医药公司往往把一些前景不明朗的研发项目委托给一些科研机构或小型研发类医药公司，有成果了大公司就按照约定买下来，没成果就停止合作，避免超额投入的问题。

组织都有自身的边界和极限，不可能把所有问题都放入组织内部来解决，终归有些问题更适合用外部交易解决。激励也是其中一例，激励并不能让成员满足组织的所有需求，有些问题只能借助组织之外的资源来解决。

挑选合适的人员

当我们确定了哪些岗位有必要设计特别的激励方式后，下一步工作就是分析这些岗位上是否有合适的人能作为激励对象。因为某些岗位虽然存在设计特殊激励方式的需要，但却缺乏合适的激励对象，或者组织缺乏足够的资源及手段来实施潜在对象所需的激励，那就很难通过激励来解决问题。

比如金融评级公司里的证券评级人员，他们是评级公司的核心财富。他们的工作和投资银行、投资基金里的研究员类似，都是以撰写各类研究分析报告为主，工作繁忙程度也差不多，但比起后者他们的收入水平要低

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不少。而且投行、基金里的研究员有成为投资经理、公司高管的职业上升通道，收入与地位提升的空间很大。证券评级师虽然也有些上升空间，但很难与投行、基金里的同行们相提并论。有志于金融行业的人士大多是向往高压力高回报的生活，但评级公司的行业收费惯例决定了他们的营业收入有限，无力给自己的员工提供在金融业内很有竞争力的职业回报。所以证券评级师们一旦熟悉了金融行业、建立了人脉资源，就往往选择跳槽去投行、基金，因此投行、基金的人常常是评级人员的前辈，而不跳槽的则很可能因为厌倦忙碌而退出金融圈。

本次美国次贷危机引发了全球金融危机，评级公司饱受大家诟病。人们认为他们的工作不够尽力甚至有内幕交易的嫌疑，因为他们的评级结果事后看与实际情况有很大出入，为市场提供的很多信号都是错误的。这里当然有评级公司因循守旧、利益纠葛的问题，但也与专业人力资源上他们不占优势有很大关系。毕竟如果人行深的人处心积虑地要误导市场，人行短的人会中计并不奇怪。对评级公司而言，能用特殊的激励方式让评级师们在公司长期努力工作当然很好，但他们的内外资源与评级师的职业生涯规划实在难以匹配，无法找到合适的人选。比如他们可以承诺将资深员工推荐到业内待遇更好的机构里去，这对在岗的人员肯定会产生激励效果。但这很容易在其他评级师中造成严重的心理扰动，恐怕会得不偿失。所以评级公司的理智决断就是接受大多数评级师只干三五年，不指望靠特别的激励方式来扭转员工流动的趋势。

利用环境特点

不过如果充分利用组织所处环境特点，用更灵活的眼光来看激励问题，我们往往有些意外的收获。有一家军工企业在科研人员激励、培养上颇有特色。军工企业的收入水平在很长一段时间里缺乏吸引力，很难招到合适的科研人员。这家企业的产品型号多，但每个型号的单品数量少，需要开展大量的逆向仿制开发和自主研发创新工作，这需要使用大量的技术研发人员，因此他们下工夫总结出了一套对科研人员的招人、用人、留人的方法。

他们很喜欢在科研岗位上招聘那些非常内向、很缺乏社交能力的学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生，这些学生一旦确定了第一份工作意向，往往对其他工作机会就不太积极，所以比较容易落下来。企业办社会、私密空间小这些特点一直被视为国企痼疾，但却是这家军工企业的留人利器。他们利用这个环境对年轻科研人员的生活提供了方方面面的照顾，从工会组织郊游到老大姐们介绍对象，还把自己的子弟学校办得比当地很多省重点升学率还高。这使得科研岗位上的学生们一旦落在厂里后就轻易不会离开。

也有些科研人员待了一段时间后因高薪跳槽去了同业外企，但不少人后来又回到了这个企业。因为那些外企的风格都是工作和生活分得很清楚，没有人嘘寒问暖关心你的私事，这让跳槽者们觉得很孤独无助，更加怀念国企的大家庭气氛。

由于这些努力，这家企业的科研队伍在军工企业最落魄的年代里还比较稳定。后来军工任务放量爆发，这家企业依靠相对完整的技术队伍在几家同行企业中脱颖而出，承担了多个重要的国防攻关项目，在国家支持下配备了国际领先的专业设备，得到大量最新国外技术资料。同时厂内推进六西格玛管理和项目执行长负责制，为科研人员提供了巨大的成长空间和成就感，个人收入也有很大提高。在国家需要军工企业提供大量先进武器装备的大背景下，他们留好人、用好人的种种努力得到了丰厚的回报，最终获得了巨大的成功。

由此而言，什么样的人可以激励，这也是个因地制宜的问题。比如军工厂以亲情留人、以事业留人的措施，证券评级师们也未必不受用。但是对评级公司而言，这么做恐怕收入产出比不够理想，季报和年报上不太好看，所以是个不宜采取的办法。不过根据企业现实激励环境和能与岗位匹配的激励方式来为岗择人，这对企业的人力资源建设而言确实是个正本清源、事半功倍的好办法。

因地制宜的激励双赢：

实物激励、亲属就业保障、金色降落伞

作为一种交易设计，激励方式的最高境界应该是最大限度满足交易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

双方的意愿，同时又无需支付太多交易成本，甚至还节约了交易成本。在现实操作中，颇有一些能让劳资双方高度共赢、耗费成本又不高的激励设计。比较有代表性有这么三类。

实物激励

全国各地的房地产公司都有以自己的产品——商品房——激励员工的现象。三、四线市场上的房地产公司往往是根本不给骨干员工发工资，等小区建成了直接给房子。而一线市场上的房地产公司则为员工提供有市场竞争力的薪酬待遇，同时为中层以上资深员工提供购房的大额优惠，但往往政策不公开，把弹性空间完全把握在自己手里。在房地产价格看涨预期下，这类激励方式是一个让劳资双方皆大欢喜的双赢格局，不同的交易环境让两类公司的具体激励内容有所差异，这也正是他们让自己利益最大化的绝佳说明。

三、四线城市的房地产商规模小，流动资金非常紧张，除了拖到不能拖的土地出让金外，其他业务支出几乎都是分文不付，都让别人垫资来做，等到小区落成了再拿些房子出来顶账。这样他们就尽可能把每一分钱都放到拿地上，让自己的规模迅速扩张起来，以图在当地有强大的影响力，好借助政府等方面的资源获得更多发展机会。这些公司的骨干员工往往出身于当地比较有根基的家庭，自己也有一定的社会资源，他们能靠日常报销支付个人用度，家庭支出则可以依靠父母、配偶的收入，所以他们对当前的现金收入不太敏感。他们相信即使只考虑他们的社会资源，公司也不会昧掉答应给他们的房子。而房地产价格一路看涨时，让他们觉得牺牲眼前的现金收益来换所不错的房子很划算。这种远期实物激励等于让劳资双方交换了不同时间段里的现金流，是一个能让各自收益最大化的交易安排。

一线城市的房地产公司拿地的胃口更是个无底洞，但是他们财大气粗，员工薪酬与他们巨量的资金需求相比实在无足轻重。他们的员工大多是毕业后在一线城市打拼的外地学生，需要稳定的收入来维持基本的生活水平。这些员工得不到有市场竞争力的薪酬自然会在同业间跳槽，因此公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司须按市场价值给他们岗位报酬。但在一线城市里最大的生活成本就是买房，所以拿优惠购房来大幅提高员工的工作意愿是房地产公司很自然的选择。对于已在公司有一定地位、可以摸得到这份待遇的员工而言，也许多做两三年就能借买房得到了相当于涨薪30%的收益，自然对跳槽会更加谨慎。公司正好用模糊的优惠政策让大家都心存期望，降低员工流动率。

亲属就业保障

今天子女顶替多被大家视为一个已被扔进历史垃圾堆的东西。其实用好这个制度，不但使组织成员的家庭生命周期保障延续到了下一代，对组织自身的人力供给保障也很有价值。

过去，国家推行子女顶替制度的主要考虑是解决城市的青年就业问题，所以要求退休职工的子女或亲属必须有城市户口才能顶替工作。而矿山井下、野外勘探、森林采伐和盐业这四大艰苦行业则是例外，家居农村的子女和其他赡养亲属也可以在这四个行业里顶替工作。这对解决当时这四个行业的劳动力短缺有重要帮助。

对于当时的其他工业企业而言，顶替制度也为解决产业工人不足有很大作用。一方面工人子女更熟悉工厂生活、更容易进入工人角色，至少不会以为下雨就不用上班了，而当时不少农村青年和城市平民子弟招工入厂后就常闹这样的笑话。另一方面在劳动局系统负责统一招工的僵化管制局面下，工厂的用工自主权远不能与今天相比，对抗潜规则的能力也更薄弱，招的人能不能用得上都不好说。[①]顶替的子弟至少知根知底，这类问题相对少些。

当然随着社会的开放，用工制度越来越灵活，企业单位招收合适劳力也越来越方便，顶替原有的好处也就几近于无了。而顶替制度成本巨大的负面影响则越发明显，毕竟为每个员工提供延续到下一代的家庭

① 路遥先生的小说《人生》里有这样一幕：大队书记要给初中没毕业的儿子安排工作，于是农村青年、高中毕业生高加林被顶掉民办教师的工作。叔父转业到地方上当领导让高加林时来运转，大队书记和县劳动局长一起运作，先把高加林招进县上的小煤窑，然后再以工代干调到县委通讯组当通讯干事。高加林个人得偿所愿，成了县里的干部，但是需要劳力的小煤窑就只能眼睁睁看着这个招工名额废掉了，真不如用一个职工子女顶替来得靠谱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生命周期保障，很容易让企业力不从心，而大多数员工对企业的贡献并未大到足以当得起这样的照顾。

如果这项制度的涵盖范围能够更精准些，确实只照顾到有必要给予特殊激励的岗位和人员，那亲属就业保障还真是一件很有威力的激励工具。今天很多民企对其骨干管理人员和创业元老们实施了这项激励，让这些员工可以推荐自己的子女甚至亲属朋友的孩子进企业工作，哪怕这些孩子在学历等方面距企业的硬性要求还有差距。区别性的待遇提高了骨干对企业的归属感，温情照顾职位不高的创业元老也让普通职工看到了企业的人情味，对自己在这里的前景感到更有希望，企业人力供给也就更加稳定了。

金色降落伞

“金色降落伞”原本是产生在美国的一种反收购策略，即在聘用合同中设计公司控制权变动条款，使得公司如果被收购的话，公司高层管理人员无论是主动还是被迫离开公司，都可以得到一笔巨额安置补偿费用。这可以使潜在收购方的收购成本增加，从而成为抵御恶意收购的一种防御措施。后来逐步演化为一种对企业高管人员的远期激励，通过股权授予等方式让高管们在退休或离任后还能享有高额财富，使其未来的财务安全得到充分保障。这样高管们在任职期间会更在意企业的长期发展，更能心无旁骛地为企业奋斗，即使离开也会非常在意企业的经营发展。

2004年盛大网络上市后，陈天桥用期权作为授予谭群钊、瞿海滨、李曙君等元老的金色降落伞计划，让这班一同创业的兄弟共同分享了公司上市的成果。期权最能用企业的未来业绩激励员工，这让老兄弟们更加关切盛大的发展。2008年“空降兵”唐骏离开后，谭群钊先生回归接任盛大总裁，帮助盛大的业务平稳扩展，而他本人的身价也涨到了6亿元人民币，成为国内的“打工皇帝”。

金色降落伞的思路在国内还被运用在防止“59岁现象”上，将优厚的离职后待遇与届满经营者的平稳、廉洁退出联系在一起。这既保障了经营者在离职后家庭生活品质没有明显下滑，又满足了经营者尊重与自我实现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的需求。对于企业而言，这提供了解决“元老问题”、避免经营风险的一种选择，对于完善企业治理也有好处。

2006年东阿阿胶对当年退休的董事长刘维志等元老实施了金色降落伞计划，使得刘维志先生除了在聊城市政府领取几千元干部退休金外，还在阿胶公司拿副总级别的最高年薪，约二十三四万元，远高于山东同等国企退休领导人的平均收入。这帮助新的大股东顺利重组东阿阿胶管理层，按照新的思路推动业务发展。

企业完全可以利用所处环境的各种特性，因地制宜地设计激励方式，与员工达成公平合理的交易，在人力资源供给上取得优势。在因势利导、各取所需的原则下，企业与员工完全能够达成双赢并实现各自的收益最大化。做到这一点，企业和员工就都能得到各自应得的，也很有机会获得自己想要的。

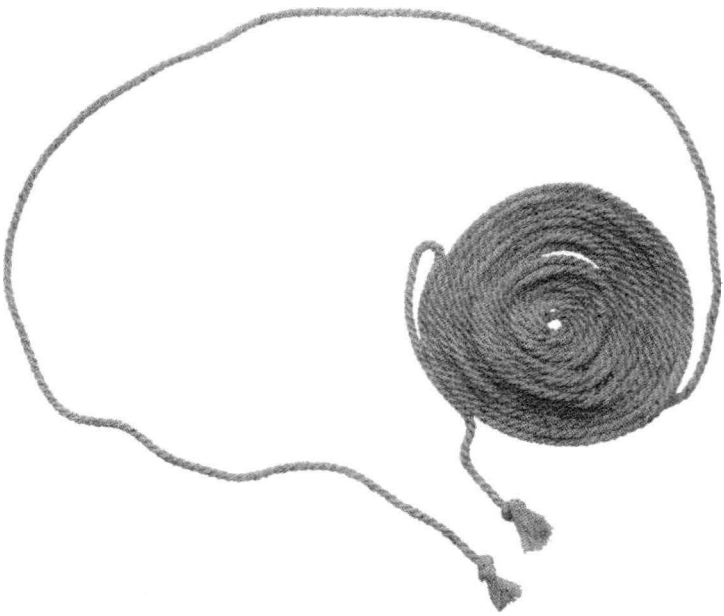
运用交易的视角来分析人力资源激励，有三点需要重视：

第一，把握成员的需求是组织设计激励方案的基础。人的需求是丰富多样的，既有弥合不同阶段家庭收支缺口的需求，又有不同层次的社会生活需求，这为组织留下了诸多四两拨千斤、以较低投入获取较高激励效果的机会。

第二，组织需要根据自己的需求和实际情况选择激励对象。首先，要看自身业务发展对人员供给有什么特殊需求；其次，认真分析各类岗位，找出合适的激励对象；然后，要看在岗人员的特性是否适用于特别的激励方式；最后看组织是否可以利用所处环境，因地制宜地用激励方式吸引成员。当激励不能完全满足组织发展需求时，就需要考虑跳出激励思路，从组织外部获取所需资源。

第三，充分考虑所在环境、可利用的资源以及成员的具体情况，组织就能因地制宜地设计出最大限度满足交易双方意愿的激励方式，同时又不用支出太多激励成本。这样组织与成员就能形成双赢局面，事半功倍地实现双方的收益最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章

“八一”逃兵、“人海对火海”与“谁养活谁”
——交易与组织文化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们每个人身边都不乏这样的例子——原本懵懵懂懂的“问题青少年”在参军之后成熟懂事，并在家庭和单位都成为优秀的顶梁柱。所以虽然现在参军入伍的物质回报不能与以前相提并论，但仍有很多家长千方百计地把自己的孩子送入部队，很多年轻人也非常期待加入解放军。拥有强大文化的组织未必需要投入很多资源就能赢得成员们的尽心竭力，“大企业求名、小企业求财”也是这个道理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先讲个故事。[①]一位苗族老汉解放前一直在黔军中扛枪吃粮，1949年随部火线起义后退伍回家务农，“文革”之后他忽然发现自己其实还是当过几天红军的。原来，南昌起义的时候他在贺龙当军长的第二十军当兵，“八一”当晚他们被上级指派去攻打江西省主席朱培德的警卫团。虽不知为什么要执行这个任务，但当时的士兵习惯于各派军队间的火并厮杀，于是就按要求系上小红条打下了警卫团。第二天开大会，很多人（中间有许多赶来指导起义的中共高级干部）上台讲话，士兵也听不懂，只知道是暴动了，要打蒋介石。8月5号，他们奉命开拔，发现南昌城外全是蒋介石通缉捉拿贺龙的布告。很多人都害怕了，从军参谋长到小兵，三天就跑了四五千人。二十军有一年多没有发饷了，当兵的穷得连补衣服的针线都买不起，上面还命令“不许扰民”，拿老百姓的一个鸡蛋都要被枪毙。大家苦得都想跑了，当官的便允许士兵“打土豪”，规定有一百亩以上土地的人家可以抢，实际上差不多五十亩的就抢了，当兵的都已经穷疯了。即使有这样的纵容，部队还是受不了连续转战的劳苦，老汉所在的营实在走不动了就摘了小红条，集体缴枪

① 这个故事出自王外马甲先生的博文《南昌起义中的贵州兵》，http://blog.sina.com.cn/s/blog_4a05b41101000bqo.html。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

退出了暴动。老汉拿到遣散路费回贵州后，找不到生计，转身又去了另一支黔军当兵，南昌暴动对他而言只是长年军旅生涯中的普通一幕。直到“文革”后，看了电影听了宣传，老汉才知道当年那场搞不懂为了哪样的暴动叫做南昌起义，原来自己和中央的大领导们一样也是当过红军的。

上一章我们讲到由于需要控制成本、提高管理效益，组织的人力资源激励工作必然具有一定的阶段性、指向性，不可能完全照顾到组织里每一位员工的每一项需求，但是组织的成功却需要依靠每一位成员的努力和支持。如果基层岗位上的员工大多处于跑马灯似的状况，那么无论什么样的公司都很难取得成功。

所以为了争取绝大多数成员的支持，除了持续提高人力资源管理外，组织还要做一些更具普遍性、长效性的工作。这些工作能让员工对组织有长期的价值认同，愿意付出一定的牺牲和组织一起承担风险、适应变化、克服困难、共同成长。

现在组织往往选择通过组织文化建设来实现这个目标。这要求组织把自己的愿景、价值观提炼出来，并能将其宣贯到各级员工，真正地形成团队。如果只有提炼而不能宣贯，那么会就如前面的八一铁事一样出现问题。南昌起义的领导者有着伟大的社会理想、历史责任心和行动勇气，但是这些珍贵的品质如果不能感染那些围绕在他们周围的基层参与者，起义形势就不得不走入一个极不理想的局面。

有理念、没感染，组织成员知道组织想要什么，却并不相信，或者不知道自己会因此得到什么回报，那就很难真把组织文化当回事。很多企业虽然对组织文化建设投入了很多资源，但实际效果往往不遂人愿就是因为这个原因。

一相情愿、头重脚轻：
组织文化建设为什么不尽如人意

彭剑锋教授有一个观点，大体是说组织文化从本质上讲，是建立在心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理契约之上的交易工具。与基于物质利益的交易工具相比，组织文化能以“不言之教”行“无为而治”，大幅降低企业和员工之间的交易成本，提高企业运作效率。

从交易理论的角度来理解，组织文化建设就是开展三项工作来推动组织和成员就行为方式达成共识。首先，组织告诉成员组织的期望，如组织的使命和愿景是什么，以及为实现这些期望组织希望成员做什么、怎么做；其次，向成员揭示这么做的回报何在，即成员按照组织的要求做能够得到什么；最终，通过创造一个稳定的环境来确保前两者的良性互动，使得组织、成员双方都对应如何做事形成默契，最终达成组织有发展、个人得进步的效果。①

但是近些年在企业的组织文化建设实践里，大家往往把主要精力集中在设计、阐明企业对员工的要求上（如运用最广泛的工具MI、VI、BI三层面模型中，大部分内容都是企业要表达什么、员工应该如何配合），而这些要求是否合理、这些要求是否有足够的条件支持、员工能否接受、能否被这些要求带动，则较少被思考，至于组织文化应该让员工获得什么、怎样能有一个长效机制就用力更少了。也就是说企业过于重视向普通员工强调企业的需求，而对于员工能得到什么回报、如何能让员工相信企业的承诺这两个问题上用心太少，实际上这些才是员工最关心的问题。不解决这些问题的文化建设自然是隔靴搔痒不得要领的。

组织文化建设意图一相情愿，组织文化建设实务操作头重脚轻，这往往使企业出现两方面的期望落空，导致企业对文化建设项目的效果评价不高。

① 第三项工作的解决是组织文化建设见效的根本，这个问题不解决好，往往会出现企业领导言之谆谆，而普通员工们听之藐藐的局面。曾有一家企业，明确自己的组织文化核心理念之一为积极响应，也做了大力的宣贯，发动大家提意见，但没多长时间员工们就发现提出的各种意见建议大多如泥牛入海没有反馈，久而久之大家就什么都不提，最后领导层反而责怪员工缺乏责任心、素质低下，不能领会企业倡导的价值观、不能以厂为家为领导分忧。其实未行春风难获秋实，这些抱怨实在没什么道理。而另一家企业就更离谱了，大会小会地鼓吹自己的组织文化是勤俭节约，然后不到两个月给领导层全面换车，从二十来万元的换成四五十万元的，员工们常常指着这些新车调侃：这就是我们勤俭节约文化的体现。这样来做组织文化建设实在得不偿失，还不如不做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

落空的第一个期望是希望靠文化建设能够替代绩效考核的工作，希望有了组织文化的指导，员工们就会自发自觉地完成企业期望他们完成的任务。但实际上大多数员工即使受到组织文化的激励，也还是需要具体业务上的必要指导，才有可能完成那些比较困难的任务。如果各级领导自己对这些业务问题也是懵懵懂懂，指望以己昏昏令人昭昭，那自然不会有什么理想的局面。更重要的问题是：人们只会去完成那些你考核他们的事情，而不是你期望他们完成的事情，人们总会有自己的利害判断，不能只靠一腔热情来支持长期的行为。

第二个落空的期望是希望文化建设能够替代管理沟通体系的建设，靠大家自主的沟通来保障企业内部必要的信息流转，瓦解不必要的信息壁垒，使以往严重阻碍业务运转的信息不对称问题得以缓解。这实质上也是期望员工以企业目标来指导个人行动，所以这种期望也往往因为不能提供员工自利角度上的长期合理性而落空。

②

三湾改编、东野整军：
军史中的文化建设借鉴

那么如何平衡开展这三方面的工作呢？中国人民解放军的两段史迹对此非常有启发借鉴价值，很值得看一看。

三湾改编

三湾改编之前，中国共产党已经完成了南昌、秋收两次起义，掌握了一部分部队，但很快就在后面的战斗中被削弱，濒于瓦解。之所以出现这种情况，并不是中国共产党“为穷人打天下、做天下”的宗旨没有号召力，而是因为穷苦出身的底层士兵并不了解这个宗旨，或者虽经宣传知道了这个宗旨，但并不认可其真实性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起义军队的构成可分为三类人：第一类是高层领导，多是喝过洋墨水的高级知识分子或旧军队的高级军官，第二类是中层干部，主要是接受过军校教育的中基层军官，第三类是底层的士兵。

底层士兵大多是被抓壮丁抓来的“绳子兵”和长期从军、因军事技术好被用钱招揽来的“票子兵”，而受过近代教育、对革命学说有所认知和接受的“学生兵”的数量非常少。“绳子兵”和“票子兵”在旧军队里饱受军官和老兵油子的欺压、凌辱，很难因为听了几场文绉绉的讲演，就认可军官老爷们会真心实意地带着大家为穷苦人打江山。所以他们在起义后并没有改变当兵的目的：找个旱涝保收的吃粮差事。这样的部队在遭遇困难时没有凝聚力，容易瓦解自然是很正常的。

毛主席通过三湾改编，不仅仅把支部建在连上，解决了党指挥枪的组织问题，同时通过以下几个措施解决了普通士兵的理念认同问题。

（1）废除肉刑，让士兵被平等相待，人格得到尊重，这是改变官兵对立的前提。①

（2）建立士兵委员会，授予其监督、约束军官行为的权力，能够开展批评与自我批评，为官兵一致、军队的民主管理打下基础。②

（3）搞经济民主、分伙食尾子，从红军总司令朱德到普通红军士兵，大家分到的伙食尾子一样多。这让士兵享受到了财务民主，保障了普通士兵的切

① 这与旧军队的习气形成了鲜明对照。比如冯玉祥的西北军系统中，官兵动辄就被痛打一顿军棍，甚至军官升职的惯例也是先被上司叫去无缘无故地打一顿军棍，同袍们得知谁被莫名痛打必要前去恭贺高升。蒋介石的黄埔系军队虽无此种陋习，但也讲究“有理三扁担，无理扁担三”的作风，黄埔毕业生、国民党中将方靖先生就在《六见蒋介石》中讲到，蒋本人就经常在训斥部下时不停地用手杖敲打部下的头部，曾有部下对此抗议，蒋勃然大怒不分青红皂白命人将其立即枪毙。普通士兵在这样的军队中过的是什么样的日子就可想可知了。

② “徐彦刚受罚”是士兵委员会发挥作用的很好例证。徐是1926年入党的黄埔军校毕业生，秋收起义时随毛泽东上井冈山。担任三十二团特务连长时，徐彦刚有次和几个人在一起玩牌九赌钱，被连士兵委员会主任吴照明发现，上报到军士兵委员会主任陈毅那里。陈毅当即差人把徐彦刚批评了一通，表扬了特务连士兵委员会。徐彦刚在陈毅的开导下承认了错误，并请求处分。结果，徐彦刚在中共湘赣边界第一次代表大会期间受罚站岗三天。这件事传开后，士委会在部队中威信大振。在士委会的约束下，很多军官腐化、粗暴的军阀习气得到了革除，红军确实成为官兵一致的高凝聚力团体。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身物质利益，实现了官兵一致。①

这些举措让士兵被党的理念彻底感染了，他们相信在这个党领导的军队里整个天地都是新的，是旧军队完全无法比拟的。红区的土改则是让党与红军战士的心理契约得以坚持的外部条件。所有这些让改编后的红军战士确信富人出身的领导真是要为穷人打天下、坐天下，于是一支共产党指到哪就打到哪的军队随之诞生了。这支军队的指战员因对伟大信念的坚贞而克服了对牺牲的恐惧，饿死不抢粮、冻死不拆屋，不会因为末日情绪而放纵暴虐。所以抗战中后期同在北方敌后打游击，各支国民党军队最后几乎都无法坚持，许多官兵沦为了伪军，而共产党军队却靠良好的群众路线，开展游击战争，建设出一块块稳固的根据地，使自己更加强大。这正是组织文化价值的完美诠释。

尽管这支军队中的大多数人对共产主义思想并无太深入的了解，很多高级将领都不讳言对共产主义思想只懂些ABC，谦虚地称自己是小学生。但这不影响这些“泥腿子”们团结在共产主义的红旗下，仅仅用了22年时间就战胜了一切敌人，赢得了全中国。

东野整军

解放战争初期，东北野战军匆忙收编了大量的原地方武装士兵和国民党军俘虏。这些士兵有个名号叫做“解放战士”，就是从旧军队里解放出来的战士。可这些士兵大多奉国民党为正统，在战场上遛奸耍滑朝天开枪，随时准备反水，对东野的作战造成了严重的负面影响。战局困难时，曾经一个师有四分之一的人开了小差。

为改变这一局面，东野发起整军运动，其基本程序如下：

（1）开大会讨论，“是富人养活穷人，还是穷人养活富人”。大家七嘴八舌意见不一，讨论得

① 经济问题是影响军队稳定的一个要害问题。一位长辈曾对笔者讲述抗战中的一则拉丁黑幕：带队军官在向前线输送壮丁的路上遇到当地老大娘来告状，说有壮丁偷她家的鸡，军官把所有壮丁列队找出偷鸡者当场枪毙，然后让老大娘给他出钱办拉人顶缺的事情。其实他根本不用找人顶缺，报病亡就可以对付上级，这笔钱就他个人私吞了，中间还能再贪几天伙食费用。抗战中国民党军队时常出现士兵打长官黑枪的不幸事件，这与军队如此的管理是分不开的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

热火朝天，干部们也不说话，只是晚点名时教大家唱歌《谁养活谁》。[①]讨论到快结尾时请当地受苦老大爷上台揭露地主富农对他的剥削压迫，使这些原国军士兵心灵震撼，有了觉醒。

（2）看《白毛女》。往往全场涕泪横流哭声震天，甚至有人当场要枪毙演黄世仁的演员，以至部队后来规定看此剧之前先要收缴武器。

（3）组织士兵开诉苦会、报出身。很多号称家财万贯的人痛哭流涕地说实话了，他们其实就是穷人出身，在旧军队的时候，怕别人欺负，骗人说自己是富人子弟。真是有钱人家的子弟也哭：过去吃香的喝辣的，以为那是凭本事挣的，原来喝的都是穷人血汗呀！

就这样，两天前的兵油子变成了坚定的革命战士，为穷人的天下奋不顾身、前赴后继。从这些“解放战士”中涌现出了大批革命烈士、战斗英雄和后来的高级将领。

当然这一现象的出现不仅仅是靠大会上的眼泪和怒吼，更要靠从三湾改编坚持下来的军内良好纪律与风气，让这些“解放战士”真正受到感染，确信自己是在一支伟大的军队里为改变全天下穷苦人的命运而战斗，而非在一支山寨版的国民党军队里继续受欺压。

同时，中国共产党推动的土地改革与社会改革，让战士们感到自身物质利益有保障、家庭生活前途有希望、社会公平正义可期待，创造了一个让心理契约长期有效的大环境。从军绝不仅仅是解决“吃粮”的问题，更是在成就一项伟大而光荣的长远事业。有这种信念的战士其战斗力自然远远高于一般军队中靠惩罚训练出的士兵。从凝固汽油弹掀起的火海中冲出了一排排前赴后继的无畏勇士，与阵地共存亡呼喊“向我开炮”的铁胆英雄层出不穷，解放军这种所谓“以人海对

① 这首歌直白简单，但直指人心，远比现今那些充斥着“做大做强”的进行曲式的厂歌司歌富于鼓动力。歌词具体内容为：谁养活谁呀？大家来看一看，没有咱劳动，粮食不会往外钻。耕种锄割全是咱们下力干，五更起，半夜眠，一粒粮食一滴汗，地主不劳动，粮食堆成山。谁养活谁呀，大家来瞧一瞧，没有咱劳动，棉花不会结成桃。纺线织布没有咱们呀干不了，新衣服，大棉袄，全是咱们血汗造，地主不劳动，新衣穿成套。谁养活谁呀，大家来说一说，没有咱劳动，哪里会有瓦和砖。打墙盖房全是咱们出力干，自己房，二三间，还有一半露着天，地主不劳动，房子高又宽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

火海”的战术让他们从国民党军到美军的对手都百思不得其解：怎么能让士兵这样奋不顾身而又积极主动呢？原因很简单：这是一支因为有信念所以敢牺牲的军队！有人怀疑中共给士兵打兴奋剂或用铁链把士兵锁在阵地上。用这么可笑拙劣的谎言来解释人民解放军将士的英勇善战，怕是炮制者自己也不相信吧。①

3

文化建设的成功：
组织与成员的长久双赢

从以上两例我们不难看出，解放军在自己的建军过程中完美地解决了文化建设的三方面问题，有理念、有熏陶、有制度和传统保障。这强大的文化精神产生了巨大的吸引力和凝聚力。今天解放军在物质层面上对其普通士兵的吸引力已很难与过去相比。城市兵源的士兵已经不能由国家包办安置退伍后的工作岗位了。对农村兵源的士兵而言，随着军校招生重点向应届高中毕业生倾斜，以往入伍后通过考军校成为军官的道路也而越来越窄。虽然日常津贴、退役补助现在有了很大提高，同时也还有提升为士官的机会，但对照社会经济的发展情况，作为义务兵入伍两年的物质回报实在不能与以前相提并论。但仍有很多家长千方百计地把自己的孩子送入部队，很多年轻人也非常期待加入解放军。

这说明什么？这说明虽然在物质回报上没有很强的吸引力，但是解放军仍能以自己良好的作风吸引着人们投身于这个大熔炉。参军者从这个组织中获取了强大的精神力量，这对他们创造自己美好生活有着不可估量的作用。我们每个人身边都不乏原本懵懵懂懂的“问题青少年”在

① 必须指出的是组织文化并不是万能的。1979年，在经历了十多年政治挂帅、天天摇红宝书的日子后，我们的军队在越南的战绩并不理想，尽管此时组织文化、思想作风建设并不弱。这场战争让中央得出一个“跑都跑不赢”的结论，于是决定大裁军，国防现代化还是得从硬件上推动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参军之后成熟懂事、并最终在家庭和单位都成为优秀顶梁柱的例子。另一方面80后、90后的年轻人被媒体、社会扣上了很多“帽子”，而以他们为主体的新时代解放军在98抗洪、汶川和玉树抗震等艰巨任务中取得了光荣胜利，这充分证明他们保持并发扬了解放军勇于战斗、敢于胜利的优秀作风。美军在物质资源占有上比解放军优越得多，但对比他们在新奥尔良飓风灾害中的表现，我们就能发现强大的精神文化对组织和组织成员的双赢影响是多么显著，拥有强大文化的组织未必需要投入很多资源就能赢得成员们的尽心竭力。①

这种情况我们在企业界也常常可以见到。现在大家常说“大企业求名、小企业求财”，指的是规模较小的企业往往喜欢从大企业里高薪延揽人才。这一方面是因为小企业认可大企业的选人、用人机制，认为这等于让大企业替他们做好了人员筛选的工作，比较放心。更重要的一方面是他们认可大企业成熟的组织文化对人的熏陶，虽然大企业里经常由于分工比较细，可能会造成员工的灵活性、适应性相对要差一些，但大企业的员工往往在职业操守和敬业态度上比较让人放心。这使得经过大企业历练的人更容易获取发展的机会，好的组织文化虽然未必会为大企业的员工提供终身就业的职位，但却能为他们获取终身就业能力助一臂之力。可见认真到位的文化建设不但提高了企业的竞争力，也是企业真正以人为本、重视社会责任感和员工发展的切实体现。一个组织一旦有能力向自己的成员传递、灌输强大的精神文化熏陶，组织本身和它的成员都会有巨大的收获。

从交易的视角来看，组织文化建设就是根据组织所处的具体环境来解决三个问题：

第一，组织要从文化建设中得到什么，或者说组织的交易意愿是什么？即通过组织文化建设，在推动组织目标更快实现上，组织能得到什么具体收获？

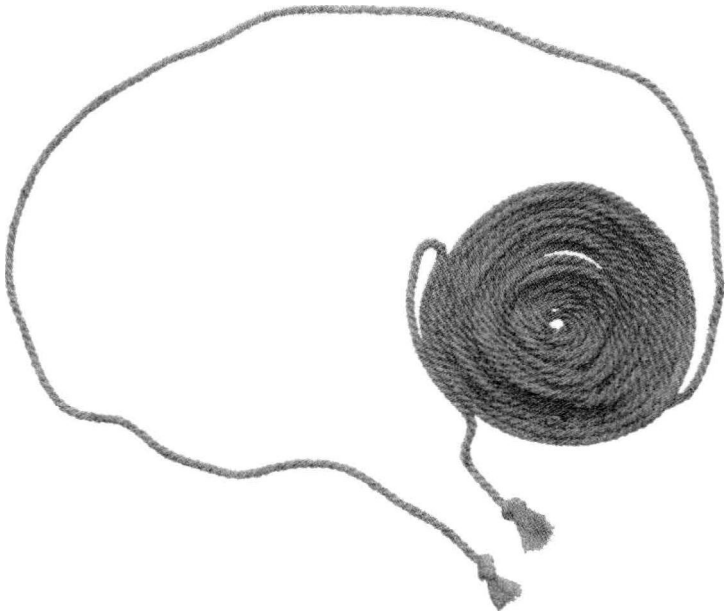
① 军队在组织文化上能为成员提供的成就感是一般组织无法比拟的。从国家利益至高无上带来的使命感，到笔挺军装带来的自豪感，以及和社会保持一定距离有独立小环境，这些都是大多数组织不可能具备的。所以一般组织在建设组织文化时不可盲目模仿军队，还是要基于自身环境做合适选择，超出环境承载能力的交易行为很难成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，为实现文化建设的目标，组织应让自己的成员得到什么，或者说组织要帮成员确立什么交易意愿？即用什么样的承诺、方法、活动来把抽象的文化诉求变为成员能切实理解的、与自身工作密切相关的具体行事准则，并让他们觉得笃力实践这些准则是有收获的、是理所应当的。

第三，组织如何将文化建设效果普遍化、长效化，即如何让组织、成员双方形成稳定的交易行为？也就是如何促成组织与成员之间的良性互动，将显性的交易规则长期深化为成员自觉遵守的隐形的契约意识，最终通过文化建设形成组织与成员间螺旋上升式的正反馈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十一章

变法与统一
——从交易看组织再造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

严酷的法度彻底击碎了秦国原本就不强大的旧分封制度，甚至几乎完全剥夺了家庭对个人的庇护。这确实让秦人在王权面前无所遁形，只能接受国家的予取予求，变成勇于公战怯于私斗的“王家兵蚁”。然而这样的交易安排对强势一方看似便宜占尽，但却很难维持，极有可能被这看似无敌的霸道反噬。商鞅本人最后就因为受自己最心仪的连坐法所困不能出逃，被一心报复的旧贵族们车裂惨死，而“秦人不怜”。最惨烈的成功造就最彻底的失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商鞅变法：
最惨烈的成功造就最彻底的失败

商鞅变法是一个非常极端和典型的组织再造案例。虽然商鞅本人最后被车裂，下场非常惨烈，但他的变法成效极为突出，远远超过同时代的魏国李悝变法、楚国吴起变法、韩国申不害变法。他通过奖励耕战、废除世袭卿禄制度、推行郡县制等方法，塑造了秦人的“事功”精神，使秦国面貌一新。秦国原本是关东六国不屑与之往来的蛮夷小国，商鞅变法后如愿以偿地成为横扫六合的强秦，成功地实现了强国的目标。

在这里，我们感兴趣的是，从交易的角度来看，商鞅变法中有哪些事件、因素能为我们进行组织再造提供借鉴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，商鞅变法中留下了一句成语“立木取信”。[①]这对凝聚组织成员、创造变革气氛是一个很好的借鉴。当我们确定组织再造的目标后，工作的重点就是如何让组织内的基层成员接受认可并产生正面的反馈。所以有必要根据组织成员特点来设计实施一些精心的活动和重要的举措，依靠戏剧化的效果将组织再造意图直接传递给基层成员，避免僵化的宣贯方式和机械的层层转述造成信息的削弱与混淆。对绝大多数成员而言，一场《白毛女》的效果要远远好于南昌大会上的轮番讲话，更比“县委关于落实市委的关于落实省委的关于落实中央某某工作会议精神的会议精神的会议精神的会议”式层层转述要及时准确得多。

通过立木取信，商鞅让秦国的底层民众相信了他的言出必行。但更重要的是他能克服种种阻力，坚持力推鼓励耕战等政策，并且将其贯彻到底层，真正渗入寻常百姓的日常生活、潜入他们的气质。这才是形成秦人“事功”精神的关键。这里面就有创造交易环境和缔造交易对象两方面的问题。

交易环境的问题牵涉到方方面面的因素，这里我们要重点探讨的是中层干部的问题。在各种大型组织中，上面是决意推进组织变革的决策层，下面是承当变革最终载体的基层成员，上下两层间的联系则要通过中层干部，这就使得中层干部起到了交易的中间层作用。这个中间层是顺畅地承上启下还是阳奉阴违从中作梗？此处的不同对组织再造能否成功有着非常重要的影响。

就商鞅变法而言，其交易中间层就是原本由旧世袭贵族垄断的官员阶层。这些旧贵族享受着世袭的官位、俸禄、部曲，在自己的封地里就是土皇帝，

① 这个故事出自《史记》，大意如下：商鞅变法的法令已经准备就绪，但没有公布。他担心百姓不相信自己，就在国都集市的南门外竖起一根三尺高的木头。然后贴出告示：有谁能把这根木条搬到集市北门，就给他十金。百姓们感到奇怪，没有人敢来搬动。商鞅又出示布告说：有能搬动的给他五十金。有个人壮着胆子把木头搬到了集市北门，商鞅立刻命令给他五十金，证明了他说到做到，让秦国的老百姓信服了商鞅的“言必信，行必果”。接着商鞅下令变法，新法很快在全国推行。

另有一个很值得玩味的成语“千金市马骨”，也很适合在此处做注脚。说有个喜好骏马的国君，想用千金重价征选千里马，三年里无一点收获。一位侍臣自告奋勇外出寻马，结果花费500金买回死千里马的尸骨。国君震怒，侍臣解释说：“一匹死马都愿意高价买了，您这样爱马的消息传开，一定有人自己上门献马。”此后不到一年，国君就得到了三匹被主动献来的千里马。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常不愿意国家机器的力量涉足自己的小天地。而商鞅变法需要让国家法令直达平民，把民众的精力都集中到有利于国家扩张的耕战上。这使得商鞅既需要有足够的勋位和利益来激励民众，又要有新的政府机构和官吏团队来保证这些激励切实到位。所以他一方面推行军功爵位制，规定爵位依军功授予，并配以相应数量的田宅、奴婢等，而且官吏只从有军功爵位的人中选用。这使得未获军功的旧贵族们无法再维系世袭的特权，激励平民通过从军立功进入国家官吏体系。另一方面他推行郡县制，设立县令、县丞、县尉等专门官吏职位来推行国家政令，把世袭贵族在封邑内的政治特权收归中央，建立起强大的专制国家机器。这样商鞅就拥有了强有力的变法执行层。

在解决准备交易对象的问题上，商鞅面对的局面是平民们原本多依附于各级旧贵族，他们的时间与精力大多被旧贵族们的个人利益所占用。而商鞅希望将他们放到一个无遮无拦的位置上，只能受制于秦国的中央政府机器，直面国家法令毫无退路。为此，他推行了严苛暴戾的连坐法，并以铁腕实施禁止私斗（此处的私斗不是指一般人打架，而是指领主之间为了争夺土地、财产而发生的“邑斗”）的政令，不惜为此大批诛杀对抗新法的高官显贵。《史记》上对此的记载是：“渭水尽赤，号哭之声动天地。”因为对抗新法，秦公的兄长被削去鼻子，储君的老师则被在脸上刺字，储君本人也险些被废黜。严酷的法度彻底击碎了秦国原本就不强大的旧分封制度，甚至几乎完全剥夺了家庭对个人的庇护。[①] 这确实让秦人在王权面前无所遁形，只能接受国家的予取予求，变成勇于公战怯于私斗的“王家兵蚁”。

这是商鞅改天换地的大谋划中最好的交易对象，近乎于本书引言中所说的埃奇沃斯交易方框图里被逼到零点、任人鱼肉的交易者，他们正是

① 商鞅为了加强王权对广大民众的统治，规定民众要登记户籍，然后将五家编为“伍”、十家编为“什”。同时实施了严厉的连坐法，规定伍、什内互相监督，一家有罪，九家必须连举告发，若不告发，则十家同罪连坐。不告奸者腰斩，告发“奸人”的与斩敌同赏，匿奸者与降敌同罚。商鞅还规定，旅店不能收留没有官府凭证者住宿，否则店主也要连坐。此外商鞅强制推行小家庭政策，禁止父子及成年兄弟同居一室，规定凡一户中有两个以上儿子到立户年龄而不分居的，加倍征收户口税。他为了推行重农抑商的政策，规定因弃农经商、游手好闲而贫穷者，全家罚为官奴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

秦国能在500万人口基础上兴兵60万吞灭六国的根本。从这个角度上讲，商鞅是一位非常成功的政治家和交易设置者。然而这样的交易安排对强势一方看似便宜占尽，但却很难维持，极有可能被这看似无敌的霸道反噬。商鞅本人最后就因为受自己最心仪的连坐法所困不能出逃，被一心报复的旧贵族们车裂惨死，而“秦人不怜”。因为“蚁群”不堪忍受苛刑峻法，原想垂远万世的秦皇朝最终在遍地怒火中二世而亡。最惨烈的成功造就最彻底的失败。

从商鞅的例子中我们可以看到，创造交易环境问题的一个核心议题是缔造合适的中间执行层，准备交易对象问题的核心则是整合目标交易对象，使之最终接受规划中的交易内容安排。

2

王安石变法与康梁维新：
干部决定大局

我们来看看历代变法中，中间执行层的问题对变法效果的影响。

王安石变法中，王本人风度清高不屑于迫害政敌。赵宋皇室有优待士大夫阶层的传统，宋神宗在政治上又比较单纯，对王安石的支持力度有限（王安石上朝时候曾被宫门侍卫杀死坐骑、打伤家仆，面对这种明显的政治施压，宋神宗却被几个蹩脚的借口说服没有采取任何实质行动支持王安石，只是对王口头安慰一下）。[①]这些使得反对王安石变法的守旧官僚只是被放逐出汴梁，其中很多人担任了地方长官掌握实权。而旧党的领袖人员如文彦博、韩琦、司马光则集中于西京洛阳，他们满腹牢骚互相应和，使反对新政的言论对官场舆论有很大影响。宋神宗缺乏再造官僚体系的政治

① 宋代的叶梦得在《避暑漫抄》中讲，宋太祖赵匡胤在太庙密设“誓碑”，只有新天子登基时才能独自近前默诵。靖康之后被囚禁的宋徽宗害怕宋高宗赵构不知道誓碑内容，还特意托人带话说明：第一，善待后周皇帝柴荣后人；第二，不得杀士大夫及上书言事人；第三，子孙有渝此誓者，天必殛之。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决心。[①]这令王安石难以限制保守士大夫和旧官吏们的特权，为国家增加财税收入的青苗、免役、均输、市易诸法面临阻力丛生的困境。同时王安石身边可以用于替换旧官僚的人员有限，只能是谁表态支持新法就先用起来，结果提拔了许多只想升官发财的投机分子，导致新法推行过程中泥沙俱下。王安石本想通过推行重视策论的新科举模式来培养一批重视实务的新读书人，并从中选拔合适官吏来革除官场虚文习气推行新政。无奈缓不济急，而且司马光一上台就迫不及待地废除了新科举模式，王安石缔造新政合适执行层的努力就此半途而废。

尽管变法并未伴着王安石本人的辞世而彻底人亡政息，但新政的推行在新旧两党日益残酷的党争漩涡中不断反复，导致朝局混乱国力渐衰。不久之后北宋朝廷在靖康之耻中覆灭，东京汴梁的皇室宗亲全部被掳北去沦为女真人的奴隶，新政富国强兵恢复汉唐版图的梦想彻底破灭。不动士大夫官僚的利益并没有让赵宋皇室坐稳天下，他们从此只能偏安东南一隅苟延残喘了。

戊戌变法中，康梁依靠的光绪皇帝本没有调整官吏体系的实权。在荣禄代慈禧、光绪询问变法方略的奏对中，康有为轻佻地表示只要杀一二重臣变法就能取得实效，这深深激怒了本就敌视变法的满蒙亲贵和守旧官僚。康梁又极力主张废除科举用新学录士，这把全国苦读四书五经指望一跃成龙的读书人都推到了变法的对立面。洋务派官僚虽然对维新主张抱有同情，有可能和变法派站在一起，但大多圆滑地隔岸观望。康梁拒绝李鸿章向强学会捐款等不智举动，则不仅使得强学会、保国会很快烟消云散，更使洋务派这股强大

① 熙宁四年（1091年）三月戊子，宋神宗在资政殿召集掌管全国军政的枢密院、政事堂二府大臣议事，三朝元老、枢密使文彦博对神宗说："祖宗法制具在，不须更张，以失人心。"神宗说："更张法制，於士大夫诚多不悦，然於百姓何所不便？"文彦博的回答是："为与士大夫治天下，非与百姓治天下也。"神宗默然。（李焘《续资治通鉴长编》卷221）

神宗一直没有对阻挠新法的旧官僚使用强硬手段。与之形成对比的是希望能以少数民族背景建立中原正统王朝的苻坚，他为了融合重用以王猛为代表的汉族寒门知识分子，不惜诛杀辱骂王猛的本族豪帅姑臧侯樊世，并严厉处罚了诋毁王猛的本族豪强。王猛行使执宰职权当街处死了苻坚胡作非为的舅舅，这也得到了他的嘉许。这种支持使王猛能够引入大量汉族干才进入前秦政权，帮助苻坚融合汉胡，以小吞大消灭前燕，粗定北方局面，为八王之乱后身处水深火热中的北方人民赢得了宝贵的休养生息的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的政治力量与他们越去越远。处处树敌的行为使维新志士们很快陷入四面楚歌的孤立境地，以至于不得不铤而走险，把挽回局面的希望完全寄托在说服袁世凯孤注一掷上。这样没有执行层可依托的变法自然是上不着天下不着地，其败亡不问可知。

此后的庚子巨变、辛丑国耻中，慈禧的盛怒和八国联军的压力，把朝中大批新旧两派大臣分别送上了黄泉路。等到慈禧喘息稍定再想起推动新政时，朝中人才凋零，疆臣尾大不掉，地方精英们也大多对清廷绝望。兴巨资打造的各支新军成了反清的主力，扭转时局的机会已不再为满清皇朝所有。当清廷最后拼凑的皇族内阁、亲贵禁卫军中唯一算个人物的良弼遇刺身亡后，数以万计的红带子、黄带子中再无人能支应残局，覆灭对清廷已是解脱。摄政王载沣在裕隆太后颁布逊位诏书后的反应是：这下我终于可以回家抱孩子了。

旧的中间层未能用好，新的中间层又没培养出来，两次变法就这么失利了。中间层问题对组织再造的重要性可以说怎么讲都不过分，解决不好这个问题，组织很可能再无变革甚至生存的机会。年龄、任期、学历、制度性轮岗、强调履历全面，今天很多组织都在使用这些或硬或软的一刀切。尽管这些操作总会有这样那样的问题，在很多个案上并不能提供最佳选择，但却慢慢解决着中间层存量与增量间的矛盾，改变着组织内的一些陈旧逻辑。决心和策略，这是解决中间层问题的要害，也是影响组织再造成败的关键。

在企业里我们也常常能看到类似的情况。推进基于严格照章办事的流程化管理的ERP体系，或者鼓励淡化岗位工作界限的无边界管理，在实施这貌似南辕北辙的两类管理变革中，企业遇到的最棘手问题却往往是同一个：中层干部们对自身权责变化的不适应和消极抵制。他们的不合作使得企业新管理体系赖以成功的根基——基层员工对新管理方法的适应与认同——难以建立，这个问题得不到解决，企业就无法实现变革目标。然而企业在发展过程中，总会碰到需要对以往的成功模式做必要的扬弃和变革，否则就可能在市场的新变化下落后甚至出局。为此企业需要根据自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的实际情况因地制宜地设计相应策略，开创适于变革的组织环境。比如当年联想推进ERP时柳传志请自己的夫人担纲总协调，因为只有这样才能让各路诸侯们勉强配合交权。又比如GE高层为推动无边界管理，异乎寻常地大量组织多部门的经理人共同学习与沟通，高管层亲自到场交流宣贯理念，并只使用GE股票期权这个唯一反映集团整体绩效的工具来激励GE经理人，促发他们的无边界行动。

总而言之，在一个组织内推动深入全面的变革再造时，必须认真思考如何能用好中间执行层这个抓手，想清楚为此需要下怎样的决心、用怎样的策略，这是决定成败的问题。①

胡汉一体与侨土合流：
统一背后的南北竞赛

在整合目标交易对象、为实现组织再造目标创造条件方面，历史上也有很给人启发的例子。

在南北朝时期的很长一段时间里，南北双方的王权力量都很有限，在名义统治区域内真心接受他们统治的民众比例不高。

北方的各个胡人政权长期处于混战中，而且它们大多没有在长城内建立长期稳定王朝的雄心，不过是些想捞够了再回塞外老家的强盗。作为北方民众主体的汉人自然不会认可这些胡人劫匪的统治。所以北方各个胡人

① 有一个大概20年前的会计电算化咨询项目，对这个问题有些借鉴价值。当时的台式电脑还是需要指标的计划内物资，要以很高的价格从国外进口，大家都生怕弄坏电脑轻易不敢用，电脑休眠都能把大家吓出个好歹来。而财务部门的头头们都是些算盘高手，总觉得电算化会湮没自己的强项，以后在单位的地位会人不如机，所以态度非常消极。面对这两种不利于变革的因素，咨询组先教大家打电脑游戏，大家通过玩游戏熟悉了电脑操作，顿时信心大增对电算化兴趣盎然。然后咨询组对财务部头头们展开游说，极力说明电算化能帮他们承担简单的账务工作，让他们可以腾出时间做高价值的财务分析。这能改变企业大领导眼中财务部门就只会记账的过低判断，能为部门争资源争地位、能为部门领导争发展空间。财务干部们的态度发生了明显的转变。这个咨询项目就此一帆风顺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国家难以动员民间力量，只能依靠有限的本部族力量应对各种火并，于是我们就看到了这段历史上如走马灯般的国家更替。

南方的问题则是南渡的北方汉人与南方民众难以融合。南方大族立足扎根的时间很长，有足够的力量对抗北方汉人的整合压力。虽然他们在名义上接受东晋等北方人建立的历代南朝王室的统治，但实际上处于高度自治的状态。南朝政府很难有效动员整个南方民众的力量来恢复中原，大多时候仅仅处于勉强能够自保的局面。所以南北朝在很长时间里都奈何不了对方，只能僵持对峙。

但是双方一旦内部大体安定后都会得陇望蜀，希望一统天下。于是南北双方都在尽心竭力地加强内部的整合，希望能够形成认可他们统治的稳定基层。将自己的民众塑造为商鞅式的“王室兵蚁”应该是南北双方共同的梦想。但受制于具体的历史条件，他们的成就各不相同，这很大程度上决定了谁统一谁。

我们前面说过，北方的前秦政权大规模引入有才干的汉人担任官吏，就此开启了胡汉融合。但这离让一般的汉族民众认可胡人的统治还很远，而且淝水之战后前秦溃亡群胡蜂起，北方再次陷入混战中，胡汉对立重新加剧。真正有力推动汉人对少数民族政权认可的是鲜卑族的北魏王朝，北方民族融合的浪潮借此机缘聚会逐步壮大势不可挡，最终成就了隋唐时期的中华复兴。北魏孝文帝迁都洛阳后，全面改革鲜卑旧俗，规定以汉服代替鲜卑服，以汉语代替鲜卑语，迁洛鲜卑人以洛阳为籍贯，改鲜卑姓为汉姓，自己也改姓“元”。他还鼓励鲜卑贵族与汉士族联姻，又参照南朝典章修改北魏政治制度，并严厉镇压反对改革的守旧贵族，为此不惜处死了自己的太子元恂。这些措施使得北魏王朝的上层鲜卑贵族逐步汉化，接受了在中原建立长期稳定王朝的国家理想。同时孝文帝借重李冲实行三长制（三长制规定：五家为邻，设一邻长；五邻为里，设一里长；五里为党，设一党长。三长的职责是检查户口，征收租调，征发兵役与徭役）。三长制一来健全了从中央到地方的行政体制，将原荫附于豪强的荫户变成为国家的编户，起到类似商鞅变法中连坐法的效用，保证了国家对人民的有效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

控制。二来与均田制相辅而行，加强了人民对北魏国家的认同。均田制的主要内容是按一定的标准将国家控制的土地平均分给农民耕种，土地不得买卖，不种则由政府收回。同时，北魏鼓励开垦荒地与发展生产，这深得汉族农民的欢迎。北魏就此具备了建立统治基础、动员基层力量的条件，成为北朝历史上立国最久、疆域最大的一个王朝。

北魏分裂为西魏（后来的北周）、东魏（后来的北齐）后，双方展开了进一步整合基层的竞赛。经过孝文帝改革后，鲜卑上层已经与汉人有较深的同化了。但在平民中鲜卑从军汉人事农的分别还非常清晰，而且鲜卑军人蔑视汉人的陋习还很顽固。一钱汉的说法流传很盛，即鲜卑军人随意杀死汉人后只需赔一文钱即可。这是当时北方社会最大的问题。

西魏方面在邙山之役中被东魏大败后，原有的六镇鲜卑兵户损失惨重，只能招募关中陇右地区的汉族豪强士族武装加入军队。这使鲜卑军人集团与关陇的地主豪强武装结合起来，形成历史上有名的六镇府兵。六镇府兵曾经让汉兵都改用胡名，而后一段时间又全军都改为汉人姓名，并把大家的籍贯都改为首都长安附近。这样大家慢慢也就模糊了各自的籍贯，到底谁原是胡人谁原是汉人也不再清晰，军队里的胡汉之分逐步淡化。这让后世史家考证李渊、李世民的血统时很挠头，只能含糊地说出身六镇的他们是高度鲜卑化的汉人。

相比之下东魏方面的整合动作就浮于表面了。高欢（东魏的曹操，北齐追尊的神武帝）本是汉人，但以鲜卑人自居，对鲜卑士兵就用鲜卑语告诫不要欺负汉人，要想到是汉人为他们种粮织衣；对汉人就用汉语劝说不要仇视鲜卑士兵，要想到是鲜卑士兵为他们保卫安全。这种和稀泥式的手段并未真正弥合矛盾。如高敖曹是高欢最看重的汉族猛将，甚至被高欢认亲尊为三叔。此人因汉人身份不能为鲜卑诸将所容，在战败求援时被鲜卑将领所拒，最终丧命疆场。高欢身后的北齐诸帝大多举止昏乱行为荒淫，在整合胡汉上用力更少，终于被原本兵微将少屡战屡败的北周灭亡了。

从外孙手中夺取北周政权的隋文帝又将府兵制和均田制相结合。府兵除出征与轮流卫戍外，其余时间均居家种田，农隙时，由军官统率教习攻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战之术。遇有战事，府兵由中央任命将领率领出征，战事结束，便兵散于府，将归于朝。原来在胡汉分治情况下，一直是鲜卑等胡人当兵，汉人则专门务农。隋朝府兵制改革后，大家一起当兵，一起务农，一律归入州县户籍，自然就进一步清除了胡汉分治的遗迹。此时北方胡汉民众的被整合状态已和商鞅治下的秦人有些接近了。

大体完成胡汉整合的隋朝面对的是一直整合不力的南朝。

王导等南朝重臣重视怀柔南方当地大族，提拔南方大族的代表到中央政府任职，同时也任命一些南渡的士人到地方上担任职务，想借此融合双方。但南方交通不便，这让那些聚族而居的地方势力很容易保持与朝廷的距离。福建、两广等地不能通过长江水系与南朝首都建康便利来往，实质独立的情形就更为突出。

同时南渡军民的客居心理也不利于他们与世居南方的人民相融合，他们在南方的土地上依据自己在北方的籍贯聚居。南朝政府以南渡军民在北方原籍州、郡、县的名称设立临时地方行政机构来登记和管理他们，如南青州、南并州、南徐州等。这些人被称侨人，不负担国家调役，管理他们的州郡县称侨州郡县，主要以流亡百姓中的大族担任刺史、太守、县令。这些以人群为治理基础的各级行政单位在地理上相距甚远，上下关系松散没有什么实际的管理，往往成了各据一方的小集团。这样一来同一个地方会有多个互不隶属的地方政府机构各行其是，造成政令不畅难于管理。侨人长期不能北返，很多人成为自耕农民。他们与土著百姓生活无异但却不用承担调役，负担的不公平引起了侨人与南人间长期的矛盾。

这些问题促使南朝多次推行“土断”政策，其中心内容是整理户籍，居民不分侨旧，一律在所居郡县编入正式户籍，取消对侨人的优待，以便政府统一编户齐民，扩大承担国家调役的人丁基数。为了编定统一户籍，必须划定郡县疆界，取消一些流寓郡县，同时从南方旧郡县的领土中分割出一部分作为保留的侨郡县的实土。还需要调整各层级间的隶属关系，或把新获实土的侨郡县交旧州郡领导，或把旧郡县割归新立的侨州郡管辖，使州郡与所属郡县不至于相互隔越。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但“土断”政策的统合效果与北方相比还是相去甚远。因为南朝自淝水之战以来的主要精锐兵团——北府兵——就主要依靠南徐、南兖、南青三州侨人来组织的，所以历次土断这三州都得以置身事外。此外不断有北方侨人南下，南朝政府又要照顾侨人大族的利益，所以总要保留部分侨州、郡、县，并从南方原有州郡中划出部分土地来归它们管辖。侨人与土著分治的局面就一直延续了下来。

南朝的统合不力导致侨人与南人始终难以融合。深入江西、广东的侨人甚至形成了比原来南方大族更独立、与中央关系更差的地方势力集团。南朝统治基础薄弱，在军事上只能依靠以侨人为主的北府兵等军团对抗北方的压力。北方出现混乱时，军力有限的南朝只能发动试探性的北伐，等到北方局面稳定后，南朝就会因力量不支退军回到江淮之间。薄弱的整合引发连绵不绝的内讧，东晋、宋、齐、梁、陈，南方小朝廷一个比一个短命，一个比一个孱弱。陈霸先袭杀老战友王僧辩父子建立南陈后，南朝的力量已经不足以对抗大体完成基层整合的隋朝。最终隋灭南陈，南北混同，中国历史上出现了第二次大一统局面。

没有至隋粗成的民族融合局面，就不可能有唐太宗以“天可汗”尊号君临四海的天朝盛世。浴火新生的华夏民众拥有内部的高度自我认同和对外族人士的开放心态，这使李唐皇朝能既以中华君王又以天下共主的心态施治。若非如此就不可能有万邦来朝恢弘壮阔的盛唐气象，我们为之自豪的中华文化也会失色不少。

族群与阶层，一个因生长背景不同而滋生心理距离，一个因地位权利差异而产生对立感，附着其上的不公平不公正最终会导致一个组织的分裂瓦解和名存实亡。晋隋之间近三百年历史，南方在内部统合上面临的挑战似乎要比北方小很多，毕竟南方主要族群同是汉人，兵户、民户间的对立也不像北方那么突出。但是在决心和策略上的蹉跎无为浪费了宝贵的光阴，南方最终痛失好局，六朝王气黯然收，空留一曲《后庭花》。

历史上中国的统一多是由北方吞并南方来完成的。这里的原因除了大家常提到的北方人的体格优势、战马资源优势、地理气候条件便于储粮和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集结兵力外，最关键的就是北方的政治整合往往先于南方完成。秦灭楚、晋灭东吴、隋灭南陈、宋灭南唐、元灭南宋、清灭南明小朝廷，历次由北至南的统一中，大概只有元的政治整合明显不及南方，主要依靠超强的暴力来强行完成征服。但这种纯粹以力治天下的策略是不能长久的，不到百年，元的统治就被中国古代唯一一次成功的北伐推翻了。朱元璋粉碎了用蒙古、色目、汉人、南人做四民之分的种族等级制度，这将中国人的民族认同从种族扳回到了文明教化上，这次取得胜利的还是能以平等心态推进中华民族融合的一方。

如何整合基层群众，让他们彼此间不存在强烈的认同问题、没有严重的相互猜忌与提防，这是一个组织保持健康的内部环境争取更大胜利的基本条件。在建国前的武装斗争中，中国共产党一直面临着如何把不同阶级出身的成员整合为一支强大队伍的问题。早期如张国焘、夏曦等人倾向于认为清洗剥削阶级出身的党员最为安全，一时间各个苏区腥风四起，反AB团、打击托派，一个接一个的肃反浪潮使得苏区人人自危，无数忠诚战士倒在战友的刺刀下。而内斗激烈的各苏区在被围剿的压力下处境越来越艰难，先后放弃已无法维持的根据地，纷纷走上了不得已的长征路。红军在陕北会合之后，面对这同一个问题，中国共产党执行了“一个不杀、大部不抓”的整党路线，讲出身成分但不唯出身成分，让剥削阶级出身的党员经历了深刻思想变化后全身心地投入党的事业。这使中国共产党有力地扩大了革命的队伍，在争取民族独立自由和全国解放的道路上取得了出乎意料的胜利。1936年斯诺到延安采访的时候，中共许多领导人还认为自己大概是看不到中国革命的彻底胜利了，结果13年后他们就在天安门城楼上宣告了中华人民共和国的诞生。

在企业中也往往有着因员工身份认同问题而矛盾重重的现象。比如用工制度的不同、籍贯的不同、加入时间与方式的不同等，这些差异引发的山头宗派式的明争暗斗常常让组织再造的努力付诸东流。一天查四次电表年薪十万的正式工和一天查四十次电表年薪两万的合同工很难有什么共识。“钻进钱眼里的中国人”和“高高在上百无一用的傻老外”也不大可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能同心同德。

再造健康的组织，必须解决族群、阶层之类影响组织成员间彼此认同的问题，整合出能承担组织再造目标的交易对象。前人的经验教训应能帮助我们找到解决今天类似问题的好办法。

运用交易的思路推进组织再造需要重视两个问题：

第一，如何创造组织再造的交易环境，即如何缔造能忠实推动组织再造意图的中间执行层？这需要强大的决心和有效的策略与行动，但要注意矫枉过正的风险，过度的成功往往孕育着失败的种子。

第二，如何整合组织的基层成员，使他们成为适合组织再造意图的交易对象？这个问题的核心是建立组织认同，消除成员间因族群、阶层之类问题的相互猜忌与提防。解决好这个问题是一个组织保持健康的内部环境、争取更好发展的前提条件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先我要感谢北京双高人才发展中心的袁方主任、刘金成主任、王璞主任等领导与同事，与他们探讨、切磋各类管理问题是撰写本书的灵感源泉。尤其要感谢杜秋香、孙文丽两位女士，她们既是我在“双高”的同事，也是我在清华大学的MBA同学，她们为本书的撰写提供了资料查询等多方面的重要支持，并分别在交易与人力资源激励及交易与品牌建设、客服的章节里贡献了很多思路。

我还要感谢施健子女士、董彦斌先生、张晓星先生、杨茹女士等朋友，他们在本书的出版过程中给予我很多支持，也提出了许多非常宝贵的意见。

感谢北京大学出版社的邹继东老师、符丹老师对本书的认可，让我能为母校做一点添砖加瓦的工作。特别感谢本书的策划编辑方希老师，正是她的鞭策让本书的观点、脉络逐渐从一堆故事集锦中浮现了出来。

谨以本书献给我的妻子姜丽丽。这本书让她在一年多的时间里不得不忍受时常处于自闭和神经质状态的丈夫。在这本书的写作、出版过程中，她为我分担了很多很多，没有她的支持，本书不可能完成。

希望能借这本书与各界朋友就“交易”这个话题进行深入的探讨，我的邮箱是haodaqin@yahoo.com.cn。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刘伟教授

经济学家、北京大学副校长

中国这个复杂、急变、庞大的经济体，催生了各种探讨经济和行为的可能性。《一切都是交易》一书有一得之见，这种有价值的讨论在今天越多越好。

刘学教授

北京大学光华管理学院副院长、EDP中心主任

这是一本开卷有益、引人入胜的书。围绕着用交易实现发展、用交易实施管理这两个主题，作者巧妙地将经济学、工商管理的基本原理和各种精彩生动的历史事件、现实案例融合在一起，引出了一套别有特色的分析思路和管理建议。读者朋友如能结合具体环境做些“二次开发”，将会有更切实、更丰富的获益。

贺卫方教授

北京大学法学院

一本颇有益于世道人心的书。信息密集，文字精彩。各种饶有兴味的故事后，讨论着一个严肃的大问题：如何用利益引导人们更好地相处，改善我们的社会。有人说社会的进步在于将规范变成现实，让实然之则的逻辑逐渐趋向应然之则，途径非常重要。作者进行了一项有益且有趣的尝试。

何刚

《财经》杂志执行主编

交易，是个既古老又现代的经济社会话题，近30年来中国向市场经济转型，我们逐渐熟悉了交易的含义、作用与相关规则。然而，正如郝大秦先生在本书中试图解析的，“如何在交易中获利和发展，如何用交易思路管理各种组织和事业”，仍然不时困扰着决策管理者。《一切都是交易》以时空交错的视角，审视并梳理切实影响我们生意与生活的交易本质与交易规则，探讨可普遍适用的建议，这种尝试值得重视。

上架建议：社科 / 经济管理 / 畅销书

ISBN 978-7-301-20172-5

9 787301 201725 >

定价：36.00元